

Organisasjoner bygger likt i ulike land, men
skapes det samme? En studie av Human
Resource Management og implementering med
ulikt kulturgrunnlag i multinasjonale selskap

Kai Andre Hegland



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

November 2014

Organisasjoner bygger likt i ulike land, men skapes det samme? En studie av Human Resource Management og implementering med ulikt kulturgrunnlag i multinasjonale selskap

Copyright Forfatter

2014

Organisasjoner bygger likt i ulike land, men skapes det samme? En studie av Human
Resource Management og implementering med ulikt kulturgrunnlag i multinasjonale selskap

Kai Andre Hegland

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

“Jeg husker første gang vi kom til Tyskland med ledergruppen, da vi kom som hyggelige og glade svensker og nordmenn for å hilse på dem. Men de ble veldig urolige og trodde noe var galt. De tenkte at når ledergruppen kommer, er det fare på ferde. Det hadde ikke vi fått med oss. For dem blir alt så mye større når sjefen er tilstede” (En skandinavisk leder).

Denne oppgaven tar for seg å undersøke hvordan HR- strategier, og praksiser i multinasjonale selskaper, er knyttet til selskapets overordnende strategier, i et krysspress mellom en standardisering og vedvarende lokale forskjeller. I studien beskrives hvordan et multinasjonalt skandinavisk/svensk selskap opplever noen problemer i Tyskland i forbindelse med forsøk på å etablere felles organisasjonskultur. Den overordnende problemstilling er: *Hvordan implementerer et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap ny organisasjonskultur i Tyskland og hvilke problemer som oppstår i den forbindelse?* For å belyse hovedproblemstillingen, drøftes det i hvilken grad HRM-systemer i multinasjonale selskaper kan være en integrasjonmekanisme som bidrar til å implementere en felles organisasjonskultur samt en koordinering av aktiviteter med utgangspunkt i en skandinavisk/svensk kultur, inn i en tysk kultur.

For å gjennomføre dette har det blitt foretatt en kvalitativ casestudie av ledere fra Norge og Sverige, ansatt i det svenske, multinasjonale selskapet Toll AS. Det har til sammen blitt foretatt fem dybdeintervjuer av ledere, fordelt på ulike posisjoner og nivåer i selskapet. Her benyttes Westneys (2005:53) teori, som hevder at et lokalt datterselskap av et multinasjonalt selskap, er underlagt trekk ved isomorfi, det vil si et press for likhet, både fra hovedkvarteret og i det landet det opererer.

I den videre analysen vil det også bli drøftet i hvilken grad kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker multinasjonale selskapers implementering av HRM- strategier. Det gir følgende underliggende problemstilling:

I hvilken grad kan disse problemer belyses eller forklares med utgangspunkt i kulturforskjeller og/eller institusjonelle forskjeller.

Som utgangspunkt for å belyse dette benyttes Hofstedes teori, ved å vise til Norges/ Sveriges og Tysklands skår på Hofstedes fire dimensjoner for nasjonal kultur. Forskjeller mellom land har stor relevans og betydning for selskapets HRM- praksis. Sejersted teori om ledelse benyttes for å vise at ledelse må oppfattes i tråd med de institusjonaliserte prosedyrer og normer i et samfunn, og forskjeller i institusjoner mellom land. Disse elementene forklarer i ulik grad hvordan de kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker HRM-strategier og praksiser i Toll AS. Oppgavens hovedfunn er at i følgende modell synes å påvirke HRM-strategier og praksiser i Toll AS i en sterk grad:

Kulturelle forskjeller	Skandinavia	Tyskland
Maktavstand	Lav maktavstand med større grad av frihet og selvstendighet til medarbeiderne knyttet til å løse arbeidsoppgaver	Høy maktavstand mindre grad av frihet og selvstendighet til medarbeiderne knyttet til å løse arbeidsoppgaver
Kollektivism-Individualisme	Sterk likhetskultur med verdsetting og omsorg for medarbeiderne	Prestasjonsbasert kultur gjennom selvrealisering og resultater for medarbeiderne
Feminitet – Maskulinitet	Myke verdier i ledelse gjennom inkludering og deltakelse	Harde verdier i ledelse gjennom styring og hierarki.

Institusjonelle forskjeller	Skandinavia	Tyskland
Institusjonalisering	Institusjonalisert samarbeidsledelse	Flere nivåer av hierarkier.
Institusjoner	Framveksten av fagbevegelsen	Framveksten av utdanningssystemet
Utøvelse av ledelse	Forankret i demokratiske verdier som likhet samt i form av konsensus og medbestemmelse	Forankret i dannelses-, kunnskap og autoritet

Oppgaven argumenter avslutningsvis for at det vil være naturlig å arbeide videre med problemstillingen - og om mulig sette den inn i en større kvantitativ forskningsstudie - for å se om disse funn kan få støtte i andre multinasjonale selskap.

Forord

Masteroppgaven inngår som en obligatorisk og avsluttende del av masterstudiet innenfor masterprogrammet i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Min interesse for kultur og ledelse vokste seg frem etter egne erfaringer som utvekslingsstudent ved Freie Universität i Berlin høsten 2013. Berlin er en internasjonal metropol der mange kunne snakke engelsk, men jeg fant likevel ut at den mest effektive måten å kommunisere med tyskere på, var å lære meg tysk. Dette var noe jeg måtte forholde meg på et individnivå, men som ble lettere å forstå etthvert som jeg lærte tysk kultur å kjenne. I ettertid har jeg ”grublet” over tanken om hva som vil skje dersom denne problematikken overføres til et systemnivå. Hvordan kan for eksempel et lederskap i større komplekse organisasjoner lede, kommunisere og håndtere mange tusen personer på tvers av flere kulturer samtidig, særlig når de selv ikke er tilstede i den kulturen. Den beste måten å lære og forstå andre kulturer på er å leve og oppleve den kulturen selv.

Å levere en masteroppgave er en god, men også rar følelse. Det symboliserer slutten på en åtteårig utdanning. Det er mange som har hjulpet og støttet meg underveis i prosessen. Disse fortjener en stor og hjertelig takk. Jeg vil takke veileder og professor Haldor Byrkjeflot for gode råd og tilbakemeldinger, samt hans gode tålmodighet i perioder jeg satt nokså fast. Jeg vil også takke min eksterne veileder Christopher Wiig i Hartmark Consulting for god støtte og hjelp underveis. Toll AS, og alle ledere som ønsket å stille til intervju, fortjener en spesiell takk, slik at jeg fikk gjennomført denne studien.

Jeg vil også takke venner og familie. Jeg vil første takke Ingrid og Tobias med hjelp til siste korrekturlesning. En spesiell takk til Christopher som virkelig fikk frem betydningen av å ha et godt vennskap det siste året. Din humor har virkelig vært nødvendig gjennom mange lange og harde dager. Mamma og pappa - takk for at dere alltid tror på meg, støtter meg og hjelper meg. Jeg hadde ikke klart å fullført denne oppgaven uten dere. Sist, men ikke minst, vil jeg særlig takke min fantastiske tante Margareth, som har støttet meg i gode og mer frustrerende stunder. Vi har hatt noen flotte akademiske diskusjoner gjennom årenes løp, og det har jeg satt utrolig stor pris på.

Blindern, 2014

Kai Andre Hegland

1 INNLEDNING	1
1.1 DEN MULTINASJONALE UTFORDRINGEN	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	2
1.3 FORHOLDET MELLOM NORSK OG SKANDINAVISK LEDELSE	4
1.4 TOLL AS: ET GLOBALT SELSKAP I TYSKLAND.....	5
1.5 BAKGRUNN FOR TEMA	5
1.6 DISPOSISJON AV OPPGAVEN	6
2.0 TEORIGRUNNLAG	7
2.1 INNLEDNING.....	7
2.2 HVA ER LEDELSE?	7
2.3 EN AVGRENSNING OG DEFINISJON AV HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	8
2.4 KULTURELLE TEORIER	9
2.4.1 Nasjonal kultur - Grunnleggende forutsetninger og verdier.....	9
2.4.2 Organisasjonskultur – Definisjoner, kjennetegn og kulturelle nivåer	11
2.4.3 Et skille mellom nasjonal kultur og organisasjonskultur.....	12
2.5 TEORIER OM NASJONALE FORSKJELLER I LEDELSE	13
2.6 HOFSTEDES 4 DIMENSJONER	13
2.6.1 Maktavstand.....	13
2.6.2 Individualisme vs. kollektivism	14
2.6.3 Maskulintet vs feminitet.....	15
2.6.4 Usikkerhetsunnavikelse.....	16
2.6.5 Kritikk av Hofstedes teori.....	16
2.6.6 Teoretiske forventninger	17
2.7 INSTITUSJONELL TEORI	17
2.7.1 Hva er en institusjon?	18
2.7.2 Halls og Soskices – "Varianter av kapitalisme".....	18
2.7.3 Et tredimensjonalt rammeverk for institusjoner	19
2.7.4 Den regulative søylen	20
2.7.5 Den normative søylen.....	20
2.7.6 Den kulturelt – kognitive søylen.....	20
2.8 TEORIER OM FORHOLDET MELLOM LEDELSE OG LEDELSESFORSTÅELSER I NORGE	20
2.9 TEORETISKE FORVENTNINGER	22
2.10 TEORIER OM BETYDNINGEN AV SLIKE FORSKJELLER FOR MULTINASJONALE SELSKAP	23
2.10.1 Teoretiske forventninger.....	24
2.10.2 Annen foreliggende forskning på feltet	25

3.0 METODE	26
3.1 INNLEDNING	26
3.1.1 <i>Et intensiv (dypt) undersøkelsesdesign</i>	27
3.1.2 <i>Case- studie</i>	27
3.1.3 <i>Komparativ analytisk tilnærming</i>	28
3.1.4 <i>Kryss – nasjonal forskning</i>	29
3.2 UTVALG	31
3.2.1 <i>Å velge case</i>	31
3.2.2 <i>Utvalg av informanter</i>	31
3.3 DATA OG DATAINNSAMLING	32
3.4 ULIKE TYPER DATA	32
3.4 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET	34
3.4.1 <i>Troverdighet</i>	34
3.4.2 <i>Bekreftbarhet</i>	36
3.4.3 <i>Overførbarhet</i>	36
3.5 ETIKK	37
3.6 EN NÆRMERE BESKRIVELSE AV CASE	38
4 PRESENTASJON, ANALYSE OG TOLKNING AV DATA	39
4.1 INNLEDNING	39
4.2 DATA FRA INTERVJUENE	39
4.3 TOLKNING/ANALYSE AV DATA	40
5 ANALYSE	42
5.1 INNLEDNING	42
5.3 KONTROLL VS AUTONOMI	42
5.3.1 <i>En sterk likhetskultur</i>	43
5.3.2 <i>“Varianter av kapitalisme”</i>	45
5.3.3 <i>Demokratisk kapitalisme</i>	45
5.4. NÆRHET TIL LEDELSE OG KOMMUNIKASJON	47
5.4.1 <i>Skandinavisk ledelse i Tyskland</i>	48
5.4.2 <i>Usynlige barrierer</i>	51
5.4.3 <i>Ledelse som et system av kunnskap og autoritet</i>	53
5.5 KULTURDANNING SOM EN STRUKURERINGSPROSESS	55
5.5 LOKALT LEDERSKAP MED RIKTIG KOMPETANSE	57
6 KONKLUSJON	59
6.1 INNLEDNING	59

6.2 HOVEDFUNN.....	59
6.3 FORSKNING OG VEIEN VIDERE.....	61
LITTERATURLISTE.....	63
INTERNETTKILDER	70
UPUBLISERTE KILDER	71
VEDLEGG / APPENDIKS.....	72

“Jeg husker første gang vi kom til Tyskland med ledergruppen, da vi kom som hyggelige og glade svensker og nordmenn for å hilse på dem. Men de ble veldig urolige og trodde noe var galt. De tenkte at når ledergruppen kommer, er det fare på ferde. Det hadde ikke vi fått med oss. For dem blir alt så mye større når sjefen er tilstede” (En skandinavisk leder).

1 Innledning

Ledelse virker, innenfor synlige og usynlige kulturer og organisasjonsvaner, noe vi tar for gitt. Ved å utøve ledelse og organisere etter faste prinsipper i en gitt kultur, kan vi oppdage at noen grunnleggende antakelser, som bygger på nevnte kultur, ikke lenger er gyldig i en annen kultur. Å møte mennesker fra andre kulturer er noe som vi må forholde oss til i ledelse (Strand, 2007:216), hvor ulike kulturer og mennesker legger vidt forskjellige ting i ledelsesbegrepet (Byrkjeflot, 1999:3). Kulturen angir *de allmenne kodene* for hvordan vi kan forstå ting, hendelser og symboluttrykk, og den gir de viktigste anvisningene på hvordan vi skal innrette organisasjoner. I kulturen finner vi også grunnbetingelsene for hvordan ledelse blir oppfattet og legitimert (Strand, 2007:217).

Kultur- og ledelse problematikken pågår i tråd med utvikling av en stadig mer global verden. Det ser man blant annet gjennom en markant økning i antall multinasjonale selskaper, *”som er selskaper som har reell eierskapskontroll over datterselskaper i flere land”* (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 537). Antall norske bedrifter som driver virksomhet utenfor Norge, er økende. Dette kommer tydeligst frem i statistikken som viser antallet ansatte i norske bedrifter med arbeidsplass utenfor Norge. Ser vi på de 30 største norske foretakene, har prosentandelen steget fra 5 % i 1975 til over 60 % i 2005 (Jordahl & Kjøde, 2010 & Farooqui & Jordahl, 2007).

Multinasjonale selskaper vil dermed befinne seg innenfor flere nasjonalstater, med kulturelle forskjeller og ulike institusjoner som regulerer virksomheten. Selv om globalisering på mange måter gjør verden ”mindre”, finnes det fortsatt vedvarende kulturforskjeller og ulike juridiske, økonomiske og politiske institusjoner i flere land. Dette har en stor betydning for ledelse og Human Resource Management (HRM) i et multinasjonalt selskap (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 537).

1.1 Den multinasjonale utfordringen

Et multinasjonalt selskap må designe og utvikle HRM strategi- og praksis i spenningsfeltet mellom globaliseringskrefter og vedvarende lokale forskjeller. De møter motstridende normer og spilleregler når de opererer i flere land. For eksempel kan datterselskapet være en integrert del av det globale selskapet, hvor det er behov for intern konsistens og krav til fellesstandarder, særlig ut fra vurderinger og forventninger i selskapets globale omgivelser (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 537).

Westney (2005:53) hevder at lokale datterselskaper av multinasjonale selskaper er underlagt trekk ved isomorfi. Det vil si et press for likhet, både fra hovedkvarter og i det landet det opererer. Di Maggio og Powells (1983:150-152) teori om homogenisering, peker på at organisasjoner vil bli likere som et resultat av isomorfi. De trekker frem tre karakteristiske prosesser av isomorfi som et analytisk skille i form av tvang, normativ og mimetic. I en tvangsmessig isomorfi innebærer at organisasjonen - både formelt og uformelt - blir presset av andre organisasjoner de avhenger av, til å adoptere institusjonaliserte ideer (Di Maggio og Powell, 1983:150). Gjennom normativ isomorfi, vil organisasjoner gjennom fag og profesjoners felles normer og regler bli mer lik (Di Maggio og Powell, 1983:152). Mimetisk isomorfi innebærer at organisasjoner prøver å ligne andre suksessfulle organisasjoner (Di Maggio og Powell, 1983:151).

1.2 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen berører et komplekst tema, og det er nødvendig å foreta noen avgrensninger. Temaet for denne oppgaven omhandler et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap som styrer en portefølje av selvstendige selskaper i ulike land, inkludert i Tyskland. Selskapet forsøker å implementere en felles organisasjonskultur med utgangspunkt i en skandinavisk/svensk kultur, inn i en tysk kultur. Helt konkret omhandler det hvordan en skal lede og håndtere mennesker fra ulike kulturer i samme selskap, i henhold til hvert enkelt lands normer, verdier og forventninger. Den overordnende problemstillingen lyder som følger:

- 1) *Hvordan implementerer et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap ny organisasjonskultur i Tyskland og hvilke problemer som oppstår i den forbindelse?*

Denne problemstillingen vil bli belyst gjennom et kulturperspektiv og et institusjonelt perspektiv, basert på en case som skal synliggjøres gjennom analysen. Det gir følgende underliggende problemstilling:

2) I hvilken grad kan disse problemer belyses eller forklares med utgangspunkt i kulturforskjeller og/eller institusjonelle forskjeller.

Hensikten er å diskutere om de funn som ble gjort i Toll AS er i overensstemmelse med kulturelle og institusjonelle antakelser samt i hvilken grad dette kan belyse spenningsforholdet mellom sentraliserte standarder og lokale kulturer/institusjoner i multinasjonale selskaper. Ved å bruke et kulturelt perspektiv, skal jeg undersøke i hvilken grad nasjonale kulturelle forskjeller kan forstås ut fra Hofstede (1980, 1991, 2001 & 2005) kulturdimensjoner. Hofstede kaller hovedprinsippet i teorien om nasjonale kulturer for mental programmering. Den mentale programmeringen forstås som et mønster for hvordan man tenker, føler og potensielt handler. Alle mennesker bærer med seg et slikt mønster som vi har lært og tilegnet oss gjennom livet (Hofstede og Hofstede, 2005: 2). Kilden til ens mentale programmering ligger i det sosiale miljøet; familie, naboer, skoler, grupper, arbeidsplassen, og det å leve i samfunnet generelt (Hofstede og Hofstede, 2005:3).

Jeg søker også en annen tilnærming til ledelse, med utgangspunktet i et institusjonelt perspektiv – og i henhold til Sejerstedts teori om Norge (Sejersted, 1997, 1993 & Byrkjeflot, 1999) - om forskjeller i ledelse kan forstås ut fra de etablerte normer og prosedyrer i et samfunn (Sejersted, 1997: 33).

I Norge har det blitt utviklet en form for ledelse som ligner på idealtypen ”demokratisk kapitalisme” (Byrkjeflot, 1999: 6-7, 123). Hovedpoenget i fremstillingen er at de norske institusjonelle strukturene fra 1800-tallet - med utspring i det sterke småborgerskapet og dets demokratiske normer og sterke orientering mot det lokale - i forbausende grad er blitt stående gjennom 1900-tallet (Sejersted, 1993: 10-11). Sterke fagforeninger er også et viktig element i bildet av legitimitetsstrukturene (Sejersted, 1993:47). Sejersted hevder også at korporativiseringen er med på å styrke de demokratiske elementer, særlig når det understreker gjensidigheten mellom ledere og ledede. Et viktig poeng er at korporativiseringen ikke bare begrenser en leders makt og autoritet, men at den også er med

på å definere lederfunksjonen (1993:47). I dette perspektivet blir særtrekk ved ledelse i det moderne Norge og Sverige lettere å forstå.

I Tyskland derimot, er det forholdet mellom nasjonsbygging og utdanningsrevolusjonen et viktig aspekt ved Ringers analyse omkring de tyske mandarinene og utviklingen av utdanningssystemet (Byrkjeflot, 1999:123). Det betyr at den tyske statsbyggingen kom til å prege utdanningssystemet, og at den tyske definisjonen av nasjonen og utdanningen kom til å få et mindre demokratisk preg enn i Norge og Sverige (Byrkjeflot, 1999:123). Det var de tyske utdannede mandarinene som la premissene for lederskapet innenfor det offentlige i Tyskland fra midten av forrige århundre og utover (Byrkjeflot, 1999:158). Da ble mandariene betraktet som bærere av utdanningsstatens verdier og så sin oppgave å formidle disse verdiene til resten av borgerne i det tyske samfunn (Byrkjeflot, 1999: 169). I Tyskland bygger dermed ledelse seg mer på en historisk betinget kobling mellom kunnskap og autoritet (Byrkjeflot, 1999: 158). Det er ut fra et slik perspektiv en kan forstå de historiske forholdene som ligger til grunn for den ledelse har vært forstått på i Tyskland.

1.3 Forholdet mellom norsk og skandinavisk ledelse

Oppgaven avgrenses til Skandinavia som inkluderer Norge/Sverige og Danmark, men siden selskapet er svensk med både svenske og norske ledere er jeg ikke opptatt av Danmark i denne sammenhengen. De skandinaviske landene er tilstrekkelig like til at jeg kan bruke Norge som eksempel, særlig når jeg går nærmere inn på Sejersteds teori om demokrati i Norge. Hofsteds studie viser også til at Norge og Sverige skårer lavt på maktdistanse, relativt høyt på individualisme, og domineres klart av såkalte feminine verdier (Grenness, 2012).

Det er dermed grunn til å anta at den kulturelle konteksten er mye den samme; derfor vil det ikke være nødvendig å skille mellom begrepene “skandinavisk” og “norsk” eller “svensk” ledelse (Grenness, 2012). Det vil også prege denne oppgaven, da den aktuelle ledelsesforskningen først og fremst har handlet om skandinavisk- ikke bare norsk eller svensk – ledelse sett i forhold til Tyskland. Sejersteds teori ble også utviklet som en kontrast til Sverige, slik at selv om landene er innbyrdes forskjellige er det likheter i forhold til Tyskland som vektlegges.

1.4 Toll AS: Et globalt selskap i Tyskland

Jeg skal studere et selskap som jeg kaller for Toll AS. Det er et skandinavisk mellomstort selskap som i dag driver med tollklarering av varer, og rådgivning og grensetjenester blant annet innen sikkerhet, IT og skikk. For å bli en stor europeisk aktør er Tyskland et svært viktig marked. Tyskland er bransjens største land, og mulighetene er svært gode for fortsatt vekst og god utvikling for selskapet. Ekspansjonen til Tyskland var for å betjene norske eksportbehov innen import for tollklarering i Tyskland via Kiel og senere til Hamburg.

Selve konsernet er sammensatt som en matriseorganisasjon inndelt i ulike ansvarsområder som økonomi, salg/markedsføring, drift, Quality & Compliance og HR. Styret i konsernet er oppnevnt av eier og ledes av styreleder. Konsernledelsen består av konsernsjef, visekonsernsjef, Global Services, finansdirektør og salg- og markedsdirektør. I tillegg består konsernet av en ledergruppe for Team Operations, som ledes av COO, inkludert Operations Director, Quality & Compliance, HR - direktør, Kommunikasjonsdirektør og Consulting Director (Konsernets administrerende direktør, driftssjef og deres hjemmesider).

1.5 Bakgrunn for tema

Det er veldig mange selskaper som går fra å være nasjonale til internasjonale. Når norske og svenske selskaper blir multinasjonale, endres kravene til ledelse. Atle Jordahl peker på noen ledelsesutfordringer som at de ansatte synes at det blir for autoritært, at det er krevende med nye systemer, rutiner, ikke minst innen HR, og at det stilles krav til profitt (Folkestad, 2014). Videre beskriver Jordahl at andre utfordringer kan være store avstander, høyere grad av usikkerhet og skepsis til det som er der ute. Han mener at ledelse ikke lenger blir sett på som noe som bare berører den enkelte leder - men at det er en oppgave for flere - slik at ledelsesperspektivet blir flyttet fra individnivå til et felleskap. Det vil i praksis si at vi ikke holder kurs for å bidra til at enkeltpersoner skal utvikles, men lærdommen skal skape en kultur og etablere en arena i selskapet der en lærer seg å snakke om det som er utfordrende (Folkestad, 2014).

I et internasjonalt perspektiv er Tyskland i dag blant Norges viktigste handelspartner, der samhandelen i 2012 var på 180,2 milliarder kroner, hvorav 117,3 milliarder utgjorde eksport fra Norge til Tyskland (Samhandelen mellom Norge og Tyskland). Tyskland er også det største eksportmarkedet for Sverige, der 10 % av den totale eksporten i 2011 gikk til Tyskland. Mens Sverige importerte hele 18 % fra Tyskland (Tyskland år Sveriges största handelspartner). For Norge har Tysklands betydning blitt utviklet til en egen Tysklandstrategi

som første gang ble lansert av Utenriksdepartementet i 1999, men som har blitt revidert og resultert i en handlingsplan.

”Strategi- og handlingsplanen utgjør et virkemiddel for å styrke de bilaterale forbindelsene mellom Tyskland og Norge, og skal sikre innflytelse og gode forbindelser på prioriterte områder” (Utenriksdepartementet, 2010: 2-15).

Likevel står ikke kulturkunnskap høyt hos norske næringslivsledere. AFFs store lederundersøkelse i 2002 avslørte at bare én av ti norske ledere mente de hadde et behov for kunnskap om andre lands kulturer (Nøra, 2004). Ulike studier viser at Norge langt på vei deler sentrale verdier med Sverige som er preget av likhetstenking og et inkluderende bedriftsdemokrati (Grenness, 2012). Det kan bety at verdier som oppfattes som positive i Skandinavia, kan oppfattes stikk motsatt i utlandet: En jovial leder kan bli tolket som en inkompetent leder i land hvor autoritære ledere er vanlig. Dette innebærer store utfordringer for skandinaviske multinasjonale selskaper og for norske og svenske ledere som skal operere i land som Tyskland, som har en mer hierarkisk organisasjonskultur. Gooderham mener derfor at ledere i multinasjonale selskaper må bli flinkere til å formidle sitte eget verdigrunnlag og sin egen organisasjonskultur på en meningsfull måte gjennom kommunikasjon og formidling (Nøra, 2004).

1.6 Disposisjon av oppgaven

Denne oppgaven består videre av 6 kapitler. Kapittel 1 inneholder innledning med en generell beskrivelse av multinasjonale selskaper, og en beskrivelse av bakgrunn for oppgaven. Kapitlet definerer også oppgavens målsetting og arbeidets avgrensning.

I kapittel 2 gis det en teoretisk bakgrunn for temaene som tas opp i denne oppgaven. I kapittel 2 presenteres utvalgte teorier om kultur og ledelse. I den første delen av dette kapitlet vil en gå nærmere inn på *hva ledelse er* og *Human Resource Management er?* I tillegg diskuteres *hva kultur er?* Her vil også Hofstedes teori om nasjonale kulturforskjeller bli presentert.

I samme kapittel redegjøres det for et skillet mellom nasjonal kultur og organisasjonskultur. Deretter presenteres det institusjonelle perspektivet med fokus på Sejersteds teori om ledelse, som jeg videre vil benytte i analysen. Kapittel 3 inneholder en redegjørelse for valg av forskningsdesign, med fokus på den kvalitative tilnærmingen og case. Kapittel 4 utgjør studiens empiriske del. I dette kapitlet presenterer og drøftes de funn som er blitt gjort. Kapittel 5 inneholder en konklusjon av hva som har kommet frem til i undersøkelsen og en

diskusjon om veien videre for forskningen.

2.0 Teorigrunnlag

2.1 Innledning

Kapittel 2 tar for seg den teoretiske referanserammen. Det redegjøres først for hva ledelse er og avgrense ledelse til Human Resource Management-strategier og praksiser samt å komme med en definisjon av begrepet. Deretter diskuteres hva kultur er og komme innpå sentrale elementer i nasjonal kultur. Her redegjøres det også for et skille mellom nasjonal kultur og organisasjonskultur. Videre vil det blir trukket frem noen nasjonale kontekstfaktorer som påvirker HRM i multinasjonale selskaper. Hofsteds teori om nasjonale kulturforskjeller, og dens kritikk, vil bli presentert og brukt i analysen. Det vil også en presentasjon av det institusjonelle perspektivet med fokus på Sejersteds teori om ledelse. Avslutningsvis vil det bli gitt en presentasjon av en teori vedrørende kulturelle forskjeller for multinasjonale selskap.

2.2 Hva er ledelse?

I henhold til en klassisk sosiologisk oppfatning av gruppeprosesser vil det alltid bli utviklet et lederskap når flere mennesker er samlet over tid. Begrepet ledelse brukes da som om en tilstand der en eller flere personer fremstår som retningsgivende for andre personers handlinger (Byrkjeflot, 1999: 24). I samsvar med dette synet sier Bass at:

“Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group. Any member of the group can exhibit some amount of leadership. Members will vary in the extent they do so” (1981:156).

Denne oppfatningen av ledelse står som motsetning til en ledelsesforskning og ledelseslitteratur, der det tradisjonelle synet på ledelse har vært i form av styring (management) (Byrkjeflot, 1999: 24). Med andre ord å minimalisere avvik fra en gitt standard eller målsetning man har fastsatt på forhånd (Luhmann, 1989: 326).

Forskning som bygger på den marxistiske og weberianske tradisjonen har konsentrert seg mye om strukturelle systemer og maktposisjoner, men mindre på ledelsesfunksjonen som et meningsfellesskap og sosial integrasjon (Byrkjeflot, 1999:24). Parsons (1969) tilfører et nytt perspektiv og en ny forståelse av ledelse, fordi han oppfattet det kulturelle systemet som den

sentrale integrasjonsmekanismen i samfunnet, da det var kulturen som anga standarden for hva som var passende og ettertraktelsesverdig atferd. Av denne grunn rangerte han de tre andre funksjonssystemene; *det sosiale systemet*, *det politiske systemet* og *det økonomiske systemet*, lavere enn kulturen. Betydningen av “medier” er koden til koordineringen av det enkelte system (Byrkjeflot, 1999: 24). I det økonomiske systemet blir mediet målt i penger, i det politiske systemet uttrykkes det gjennom makt, mens begrepene blir til innflytelse og verdiforpliktelse ("value commitment") i henholdsvis det sosiale og kulturelle systemet. Dermed blir effekten av forholdet mellom ledelsesbegrepet og Parsons tenkning at koordineringsprinsippet gjelder i kulturen og det sosiale systemet, mens styring blir brukt i organisasjoner innenfor det økonomiske og politiske systemet (Byrkjeflot, 1999: 24). Grunnen til at denne modellen er relevant for temaet ledelse er fordi i Parsons teori er det kulturen og verdiene som binder samfunnet sammen, mens politikken og det økonomiske systemet er innrettet mot å mobilisere til felles innsats for å skaffe til veie materielle ressurser og en demokratisk infrastruktur (Byrkjeflot, 1999:24-26). Jeg har i avsnittet ovenfor forklart hvordan ledelse vil bli tolket i denne sammenhengen, og vil i neste avsnitt avgrense ledelse til å ha noe med HRM - strategier og praksiser å gjøre.

2.3 En avgrensning og definisjon av Human Resource Management

HR- ledelse, her kalt HRM, har tradisjonelt vært forbundet med ”personalledelse”. En av årsakene til navneskiftet er at HRM omfatter noe mer enn det som man tidligere har forstått som personalledelse (Mikkelsen & Laudal, 2014: 30). Storey (1992) dokumenterte 27 punkter der personalledelse skilte seg fra HRM- ledelse. I Storeys modell for HRM (Storey, 2007: 9) er det en grunnleggende antakelse at HRM gir organisasjonen et konkurransefortrinn. De ansattes engasjerte forpliktelser er viktigere enn at de bare gjør det de skal. Utvelgelse og utviklingen av medarbeidere er derfor viktig. Ifølge Mikkelsen & Laudal (2014: 30) legger Storey også vekt på at HRM – politikken må integreres i forretningsstrategien. For å få en god HRM må linjelederne i hele virksomheten involveres i utviklingen av HRM politikken- og praksisen. For å få dette til er ledelse av lederne helt avgjørende for implementeringen av den valgte HRM- politikken i selskapet. Dessuten hevdes at det å lede kultur er viktigere enn at prosedyrer designes.

Den viktigste fellesnevneren for aktivitetene i HRM, er at det handler om hvordan ulike former for ledelse kan styrke innsatsen, kompetansen og kapasiteten til *medarbeiderne* i en virksomhet, på en måte som bidrar til at *virksomheten oppfyller sine mål*. Forutsetninger for

dette er god ledelse, god organisering og et trivelig arbeidsmiljø (Mikkelsen & Laudal, 2014:30). Jeg velger i denne oppgaven, i likhet med Mikkelsen & Laudal (2014:30), en forståelse av HRM som både ser HRM som en medarbeidersentrert aktivitet med ”*myk HRM*” og ”*beste praksis*.” Men som også anerkjenner at HRM skal vurdere hvordan medarbeiderne kan fremme de kollektive målene til organisasjonen som de er en del av, slik vi finner i ”*hard HRM*” og i ”*beste tilpasning*.” Det betyr at jeg benytter meg en definisjon som tillater ulike vektlegging av medarbeider – og virksomhetsfokus. Oppgavens definisjon av HRM og en kort beskrivelse av begrepene som brukes i denne definisjonen, er som følger:

”HRM er et sett av aktiviteter som, under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeiderne og organisasjon.

H- human: de menneskene virksomheten bruker for å oppnå sine mål

R- resource: evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra

M- management: ledelsen av ressursene” (Mikkelsen & Laudal, 2014: 27).

2.4 Kulturelle teorier

Jeg skal belyse hvilken betydning nasjonale kulturer har for multinasjonale selskapers implementering av HRM- strategier. Jeg vil bruke teorier som legger vekt på *kultur* som forklaring. De retter søkelyset mot at en organisasjons medlemmer har ulik kultur eller at en organisasjon befinner seg i ett eller flere typer kulturelle miljøer.

2.4.1 Nasjonal kultur - Grunnleggende forutsetninger og verdier

Fenomenet kultur er svært vanskelig å fange inn for praktiske formål, og akademikere er langt fra enige om hva de skal legge i begrepet (Strand, 2007: 217). Innenfor samfunnsvitenskapen blir kultur likevel ofte sett på som noe relativt varig, noe som stikker dypt. For eksempel har de lenge brukt et beslektet begrep, institusjon, om organisasjoner med grunnfestede tenkemåter og atferdsnormer og en anerkjent plass i samfunnet. I antropologisk tenkning ser en kultur som det overordnende begrepet for analyse av samfunn og organisasjoner. De ”er ” kulturer. En legger vekt på det særegne ved deres historie og stabilitet i tolknings- og atferdsmønstre (Strand, 2007: 182). Videre skriver Strand (2007: 217):

”Vi oppfatter de nasjonale kulturene som særlig gjennomslagskraftig sammenlignet med kulturene på andre nivåer – region, organisasjon, kjønn, klasse osv. Nasjonene skaper de skarpeste skillelinjene mellom folk og de høyeste barrierene for samhandling.”

Med dette mener Strand (2007: 217) at det er som samfunnsmedlemmer at folk gjør sine mest generelle og omfattende erfaringer og i lengst tid er under påvirkning. Gjennom samfunnsinstitusjoner som skole, kirke osv., blir individene sosialisert inn i de dominerende måtene å tenke på innenfor en nasjon og inn i verdiene som gir retning for atferd og grunnlag for bedømmelser. En god måte å forstå kultur på, er å tenke på det som gjør kommunikasjon mellom mennesker mulig. Vi forstår ordene, vi legger det samme i dem og vi handler på bestemte måter som er forståelige for andre medlemmer av kulturen. Kulturen gir også klare normer for hva som er godt og dårlig, og gir ikke minst mulighet til å sette grunnlaget og grensen for medlemskap mellom ”oss” og ”dem”. På samme måte som kultur er grunnlaget for kommunikasjon, er den en form for systematisk blindhet og fordømmelse. Kulturer filtrerer og utelater forhold som ikke er av betydning i en slik sammenheng, og gjør det mulig å sette merkelappen ”fremmede” eller ”feil” på forhold som ikke er kjent for kulturen. Organisasjoner kan på samme måte oppfattes som en systematisk sortering og til og med tolkes dit hen at de har blindhet for visse typer av informasjon (Strand, 2007:218).

Geert Hofstede (1980, 2005) har hatt en stor betydning for vår forståelse av nasjonale kulturer. Han har påvist at verdier som maktavstand, synet på kjønn, toleranse for usikkerhet og spørsmålet om individets vs. kollektivismens betydning, i stor grad bestemmes av hvilken nasjon en hører til (Strand, 2007: 217). Ikke bare individer, men organisasjonsformer og kulturer blir preget av den nasjonale kulturen, og kan framstå som typiske for sin nasjon (Strand, 2007:217). På bakgrunn av dette bruker jeg Strands (2007: 217) tolkning av kultur, som et samlet uttrykk for hvordan et samfunn definerer og forstår sin egen måte å virke på. Kultur defineres på følgende måte:

“Den kollektive programmeringen av sinnet vil være det som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori fra folk i andre grupper eller kategorier” (Hofstede og Hostede 2005:

4).

Det betyr at de enkelte individene er *programmert* til å forstå og bedømme på bestemte måter, likt med de andre individene i samfunnet (Strand, 2007: 217). Kulturen blir som ”sinnets programvare” (Hofstede, 1991). I denne studien vises dette gjennom nasjonens

innvirking på atferd, i dette tilfellet ledelse og organisering. Dette viser hvorfor land er forskjellige (Hofstede, 2001:3), slik at blant annet ledelse i én nasjon kan avvike fra en annen nasjon. I tverrnasjonale kulturstudier blir det ofte forstått at ledere er *pre programmert* av den nasjonale kulturen (Hofstede, 1993 & Lessem og Neubauer 1994).

2.4.2 Organisasjonskultur – Definisjoner, kjennetegn og kulturelle nivåer

Begrepet *organisasjonskultur* kan ha mange og forskjellige typer innhold, og brukes ofte uten nærmere definisjoner. Uten dypgående analyser vil en kunne være enig om at organisasjonskultur handler om det store felleskapet - at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer - og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og formål. Organisasjon og samfunn kan oppfattes som subjektive konstruksjoner som vi egentlig ikke ser, men som vi har et bilde av inne i hodet, og som er med på å påvirke relasjoner til andre (Strand, 2007:182). I teoriene om ledelse faller organisasjonskulturen inn i forestillingen om at verden er sosialt konstruert, at immaterielle og symbolske forhold er viktige, og at ledere må kunne forstå kulturen og beherske dens uttrykk for å virke (Hatch, 2001; ref. i Strand, 2007: 182).

I min forståelse av *organisasjonskultur* kommer jeg nærmere inn på normer, verdier, relasjoner mellom mennesker, og hvordan atferd og gjenstander oppfattes. Dette får vi ikke fram ved å beskrive strukturer, teknologi og stillingsinstrukser. De som vil forstå kulturen og ta den med i beregningen, må finne ut hva organisasjonsmedlemmene legger i den. Umiddelbar observasjon av atferd og uttrykk er ikke tilstrekkelig. Forutsetningene ligger ofte dypt under overflaten. Observasjonen må tolkes, og folks egne oppfatninger må ses som sosialt konstruerte realiteter (Strand, 2007: 183). Edgar Schein (1987) hevder at faguttrykket *organisasjonskultur* bør reserveres for grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon. Denne operer ubevisst og på en grunnleggende og ”*tatt for gitt*” måte, og den definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser. I følge Busch og Vanebo (2003:196) definerer Schein organisasjonskultur slik:

”Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å meste sine problemer med ekstern tilpasning og ekstern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene”.

Organisasjonskulturen bidrar til å skape en felles forståelse for den ytre virkelighet og en felles måte å forholde seg til denne på. Slik blir organisasjonskulturen en bakhodemodell for atferd eller handling. Eller sagt på en annen måte: Organisasjonskulturen blir et program som styrer atferden til organisasjonsmedlemmene. Schein søker i sin definisjon etter de grunnleggende forutsetningene for kulturen (Busch og Vanebo, 2003: 196). Rent analytisk skiller han mellom tre nivåer:

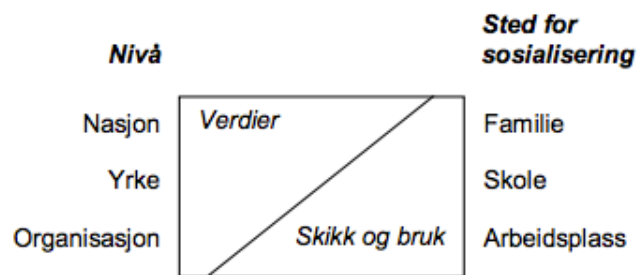
- 1. Grunnleggende antakelser og felles virkeligoppfatning*
- 2. Verdier og normer*
- 3. Kulturuttrykk*

Det første nivået er det mest grunnleggende og ligger primært i et ubevisst nivå. Det andre nivået består av de normene og verdiene som oftest trekkes inn i forbindelse med organisasjonskulturen. Det tredje er de synlige uttrykkene for organisasjonskulturen (Busch og Vanebo, 2003: 196).

2.4.3 Et skille mellom nasjonal kultur og organisasjonskultur

Nancy Adler (1991) hevder at organisasjonskultur verken sletter eller svekker nasjonal kultur. Hun mener at medarbeidere og ledere bringer sine etniske kulturer til arbeidsplassen. Hun viser til at nederlenderen Hofstede i en undersøkelse likevel fant påfallende kulturelle forskjeller innen et og samme globale selskap: IBM. Hun hevder at Hofstedes IBM - undersøkelse viser at nasjonale kulturer forklarte mer om forskjellene i medarbeidernes holdninger og atferd på arbeidsplassen, enn fagmessige roller, alder, kjønn eller rase gjorde.

Organisasjonskulturer skiller seg fra nasjonale kulturer. En organisasjon er et mindre sosialt system enn en nasjon. En undersøkelse av organisasjonskultur viste at de organisatoriske rollene til verdier og skikk og bruk, er stikk motsatt av hverandre i forbindelse med hvilke roller verdier, skikk og bruk har for nasjonale kulturer (Hofstede, 1991).



Figur 2 Kulturelle forskjeller: Nasjonale, yrkesmessige og organisasjonsmessige nivåer. (Hofstede, 1991)

Konklusjonene fra figur 2 strider mot litteratur om organisasjonskultur som innebærer at felles verdier representerer kjernen i en organisasjonskultur. Dette gjelder også Scheins definisjon av organisasjonskulturer, slik jeg tolker den. Det er dermed ikke sagt at en organisasjonskultur ikke påvirker nasjonale kulturer. I det påfølgende skal jeg presentere Hofstedes kulturdimensjoner som et sentralt rammeverk for å forstå forskjeller mellom Norge/Sverige og Tyskland.

2.5 Teorier om nasjonale forskjeller i ledelse

Gert Hofstedes forskning startet som en bedriftsundersøkelse i IBM, hvor han ønsket å kartlegge verdiene til de ansatte i datterselskaper i over 70 land (Hofstede, 1980). I perioden 1967-1973 samlet Hofstede data fra IBM-kontorer i hele verden, men på grunn av datamangel, og for små utvalg, ble resultatet fra 40 land inkludert i analysen. Han sendte ut et spørreskjema med spørsmål om jobb, verdier og holdninger. Svarene ble aggregert til landsnivå og faktor -analysert. Landene ble delt inn i fire dimensjoner (Hofstede, 2001; ref. i Lervik og Mercer Traavik, 2014:543). Nedenfor definerer jeg de fire dimensjonene basert på Lervik og Mercer Traavik (2014) samt Hofstedes (2005, 2012) beskrivelser.

2.6 Hofstedes 4 dimensjoner

2.6.1 Maktavstand

Maktdistanse beskriver et lands holdning til ulikheter mellom forskjellige grupper og i hvor stor grad folk i samfunnet forventer og godtar forskjeller i makt og status. I land med høy maktavstand forventes det at lederen har makt over medarbeiderne, og at medarbeiderne aksepterer dette. I land med lav maktavstand forventes det at folk behandles likt og at

avstanden mellom leder og medarbeiderne er svært lav (Lervik og Mercer Traavik, 2014:543). IBM- studien påpeker at land med *svært høy maktdistanse* er latin- amerikanske, østeuropeiske, asiatiske land og Frankrike. I den andre kategorien med *svært lav/lavere maktdistanse* finner vi i land som Tyskland, Østerrike og de nordiske landene. I tillegg kommer USA, Storbritannia, New- Zealand, Australia og Canada (Hofstede og Hofstede, 2005: 44).

Norge og Sverige skårer likt på denne dimensjonen: 31. Det betyr at skandinavisk kultur kan karakteriseres på følgende måte: Vi vil til en viss grad ha et hierarki, men samtidig være selvstendig og ha like rettigheter. Makten er desentralisert og lederne har en uformell ledelsesstil i form av lite kontroll og mer inkludering. Kontroll er mislikt og man tenker på hva som er det beste for gruppen. Kommunikasjon er direkte, deltakende og konsensusorientert (Hofstede, 2012).

Tyskland skårer blant de laveste, med 35. Rettigheter som medbestemmelse er omfattende, og må tas hensyn til av ledelse. En direkte og deltakende kommunikasjon og møtestil er vanlig, mens kontroll og lederskap blir utøvd gjennom kompetanse og blir akseptert basert på det (Hofstede, 2012).

2.6.2 Individualisme vs. kollektivism

I Individualistiske land setter man individet i sentrum, og individets velvære verdsettes over gruppens velvære. Folks identitet er basert på individuelle egenskaper, ikke gruppetilhørighet. I kollektivistiske land er identiteten i større grad definert ved gruppetilhørighet, og man foretrekker tett sammenvevde sosiale relasjoner. Det er forventet at alle medlemmene av en tett sosial gruppe (familie, klan, vennekrets) vil ta vare på hverandre, og at gruppens velvære veier høyere enn individets behov (Lervik og Mercer, 2014: 543).

IBM-studien viste at nesten alle de rike landene som var med undersøkelsen, skåret svært høyt på individualisme-indeksen. De fattige landene skåret svært lavt. Dette viser at det er sterk sammenheng mellom et lands velstand og graden av individualisme i kulturen (Hofstede og Hofstede, 2005:78).

Norge skårer 69 og Sverige 71 på denne dimensjonen og de blir ansett for å være et individualistisk samfunn. Det betyr at ”individets” personlige synspunkter blir verdsatt og uttrykt. Kommunikasjonen er eksplisitt, men samtidig er retten til privatliv viktig og blir

respektet. Det er klare skiller mellom arbeid og privatliv. Jobbmobilitet er høyere, og man tenker i form av individuelle karrierer. Arbeidsgiver- arbeidstaker forhold er basert på en kontrakt, og ledere fokuserer på forvaltning av enkeltpersoner. Tilbakemelding er direkte og nepotisme er ikke oppmuntret (Hofstede, 2012).

Det tyske samfunnet blir virkelig ansett for å være et individualistisk samfunn (67). De har en sterk tro på idealet om selvrealisering. Lojalitet er basert på personlige preferanser for mennesker, så vel som en følelse av plikt og ansvar. Dette er definert av kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Kommunikasjon er blant de mest direkte, i form av å være "ærlig, selv om det gjør vondt," og gir med dette motparten en sjanse til å lære av sine feil (Hofstede, 2012).

2.6.3 Maskulinitet vs feminitet

I feminine land verdsetter man omsorg og sosiale relasjoner, og man har likestilling mellom kvinner og menn. Maskuline land, derimot, er konkurransepregede, og man verdsetter selvsikkerhet og materielle belønninger. Det er større forskjeller mellom kvinner og menn, og kjønnsrollene er mer definerte i samfunnet (Lervik og Mercer Traavik, 2014: 543).

IBM- studien viser at land som Slovakia, Japan, Ungarn, Østerrike og Venezuela scorer høyest med tanke på å være svært maskuline kulturer. Helt motsatt ligger Norge, Sverige, Danmark, Nederland og Finland, som blir betraktet som svært feminine kulturer (Hofstede og Hofstede, 2005:120).

I Skandinavia skårer Norge 8 her og er dermed det mest feminine samfunnet etter svenskene med skår 5. Dette betyr at både nordmenn og svensker har en mykere side ved kulturen i form av samarbeid, konsensus og sympati. Å prøve å være bedre enn andre blir verken sosialt eller materielt belønnet. Solidaritet i livet viktig, der man arbeider for å leve og gjøre sitt beste. Fokus på arbeidsplassen er trivsel, ikke status. En effektiv leder involverer de ansatte i beslutningsprosedyrer (Hofstede, 2012).

Tyskland blir regnet som et maskulint samfunn med en skår på 66. "Performance" er noe som blir høyt verdsatt i det tyske samfunnet. Folk "lever for å jobbe" og får selvtillit gjennom sine oppgaver. Det er lederne som tar beslutninger og opptrer selvsikkert. Status kommer til uttrykk gjennom materielle ting og teknisk kompetanse (Hofstede, 2012).

2.6.4 Usikkerhetsunnavikelse

Unngåelse av usikkerhet beskriver graden av usikkerhet en kultur tåler. Dette beskriver i hvilken grad folk føler seg utilpass i flertydige eller usikre situasjoner og i hvilken grad de trenger forutsigbarhet. Lav unngåelse av usikkerhet beskriver en kultur som tåler mye usikkerhet (Lervik og Mercer Traavik, 2014: 543). IBM-studien peker på at latin-amerikanske land, latin-europeiske land og middelhavslandene scorer høyest og har derfor kulturer med sterk usikkerhetsunnavikelse. Land som ligger i mellomstikket og lavt, er de asiatiske landene, afrikanske land, land med innflytelse fra Storbritannia, de nordiske landene og Nederland (Hofstede og Hofstede, 2005:169-170).

Norge skårer 50 og indikerer dermed ikke en preferanse på denne dimensjonen (Hofstede, 2012). **Sverige skårer 29**, og har dermed en svært lav preferanse for å unngå usikkerhet. Svenskene har en avslappet holding der praksis er viktigere enn prinsipper, og avvik fra normen blir lettere akseptert. De tror også at det bør være flere regler enn det som er nødvendig, men dersom de ikke fungerer skal de endres på (Hofstede, 2012).

Tyskland skårer høyt på denne dimensjonen (65). I tysk kultur finnes det en systematisk tilnærming til "uncertainty avoidance". De er opptatt av detaljer og kvalitet når det gjelder å planlegge en prosess, noe som kan føre til at beslutningsprosesser tar tid. I kombinasjon med sin lave maktavstand, foretrekker tyskerne et lederskap med kompetanse fremfor ansvar (Hofstede, 2012).

2.6.5 Kritikk av Hofstedes teori

Hofstedes forskning og rammeverk er blant de mest siterte, omtalte og brukte tilnærmingene til kultur innen ledelse (Kirkman, Lowe og Gibson, 2006). Med hans typologi kan bedrifter se på likheter og forskjeller på tvers av land samt planlegge sin HRM- strategi (Lervik og Mercer Traavik, 2014: 544). Selv om Hofstedes arbeid er forståelig og utbredt, har forskningen hans en rekke svakheter (McSweeney, 2002; Spector, 2001). For det første sier den ikke noe om variasjoner innenfor et land, bare mellom land. For det andre kan to land som har samme skår på en dimensjon, ha ulike fordelinger og kulturelle undergrupper bak en gjennomsnittsskår. Hvis vi forestiller oss et land som skårer 60 på maktavstand i gjennomsnitt, kan det for eksempel bety at alle i befolkningen skårer rundt 60 eller halvparten av befolkningen skårer 25, mens den andre halvparten skårer 95. Begge alternativene vil gi samme skår på maktavstand, men i ett av dem er det større spenn gruppene imellom (Lervik

og Mercer Traavik, 2014: 544).

En studie av Warner – Søderholm (2013) viser at det er klare forskjeller i kommunikasjonstradisjoner mellom regioner *innenfor* Norge. Vi kan også tenke oss at flere land vil være dårlig representert med bare *en* felles score, for eksempel Sveits med sine italienske, franske og tyske kulturgrupper (Lervik og Mercer Traavik, 2014:544).

Det er også en del andre fallgruver ved Hofstedes undersøkelse, blant annet at han reduserer kultur til bare fem dimensjoner, at han kun brukte et spørreskjema med en statistisk metode, at utvalget hans begrenset seg til ansatte i bare ett selskap (IBM) og at det nesten utelukkende var menn som svarte på studien (Kirkman mfl. 2006). I tillegg var meningen med hans forskning å beskrive landsforskjeller og individuelle trekk. Mange glemmer dette og beskriver individer med hans typologi (Lervik og Mercer Traavik, 2014: 544)

2.6.6 Teoretiske forventninger

Kulturperspektivet forutsetter at organisasjonsmedlemmer sosialiseres inn og læres opp til å ha holdninger og utføre handlinger som er kulturelt passende. Med utgangspunkt i Hofstedes syn på kultur, vil menneskenes *mentale programmering* gi ulike oppfatninger av hva en organisasjon er, og hvordan den skal fungere (Hofstede og Hofstede, 2005:243). Det vil si at de skandinaviske lederne og de tyske medarbeidernes i Toll AS, som i henholdsvis er født inn i en norsk/svensk og tysk kultur, vil ha ulike oppfatninger, normer, verdier og forventninger knyttet til en organisasjonskultur. Ledelsesformer vil i denne sammenhengen være preget av kulturen, og kulturen er i dem. Ut fra dette forventes det at de skandinaviske ledere blir oppfattet som uklare i måten de kommuniserer og løser en arbeidsoppgave på, og en forutsetning for god ledelse i Tyskland er å gi instruksjoner og tilbakemeldinger.

2.7 Institusjonell teori

Hva som kan være årsaker til de opplevde problemene i multinasjonale selskap kan også belyses ved å bruke teorier som benytter ulike *institusjonelle forhold* som forklaring. Institusjonelle teorier har det til felles at de fokuserer på at organisasjonen befinner seg i én eller flere typer ulike institusjonelle omgivelser. I komparative studier av institusjonelle forhold, ser man for eksempel på betydningen av nasjonale forskjeller i økonomiske, politiske og juridiske institusjoner og hvordan dette påvirker organisasjon og ledelse (Hall og Soskice, 2001; Sorge, 2005; Whitley, 1999).

2.7.1 Hva er en institusjon?

Institusjoner kan forstås som ”spilletts regler,” særlig i betydningen av individuell eiendomsrett i ulike kontekster (Lervik & Mercer Traavik, 2014:546). North definerer institusjoner som ”*menneskeskapte begrensninger som strukturerer politiske, økonomiske og sosiale relasjoner*” (1991:97). Definisjonen omfatter både formelle reguleringer som politiske systemer, lovverk og andre reguleringer samt uformelle begrensninger som regulerer atferd, eksempelvis normer, tradisjoner og tabuer. De uformelle institusjonene dekkes i kulturperspektivet (Lervik og Mercer Traavik, 2014:546), men jeg vektlegger her formelle institusjoner på nasjonalt nivå som regulerer, og påvirker ledelse og organisering i multinasjonale selskap. Multinasjonale selskaper må for eksempel ta i betraktning et lands styresett, lovverk som regulerer eierskap av ressurser og intellektuell kapital samt økonomiske institusjoner som regulerer ulike markedstransaksjoner i finansmarkeder, arbeidsmarkeder og produktmarkeder (Lervik og Mercer Traavik, 2014: 546).

Det samme gjelder for industrielle relasjoner som for eksempel trepartssamarbeidet i norsk sammenheng. Dette regnes for å være en av de viktigste institusjonaliserte ordningene, mens Tyskland har en ligende type institusjonalisering (Sejersted, 1993, Byrkjeflot, 1999 & Trygstad og Hagen, 2007). Slike selskaper må tilpasse seg lokale forhold, og manglende forståelse for spillets regler i vertslandet, gir dem et handikapp sammenlignet med lokale selskaper (Lervik og Mercer Traavik, 2014: 546).

2.7.2 Halls og Soskices – ”Varianter av kapitalisme”

Et sentralt skille i institusjonelle spilleregler er Halls og Soskices ”varianter av kapitalisme” (2001). De skiller mellom liberale markedsøkonomier (liberal market economies – LME) og koordinerte markedsøkonomier (coordinated market economies -CME). USA, Canada, Storbritannia og Australia er eksempler på land som har *liberale markedsøkonomier*. Landene tilhører en angloamerikansk modell der det er lav grad av regulering og svakt vern av ansattes rettigheter. Der regulering og lovverk legger til rette for at markedsmekanismene skal råde. Selv om nasjonale systemer varierer, vil modellen tilsi lav minstelønn og statlig oppmuntring til fagorganisering (noe som i dette perspektivet hindre markedsmekanismene og skaper ineffektivitet). Liberale markedsøkonomer har også mer likvide finansmarkeder, med større kapitalisert markedsverdi på børs og høyere grad av markedsmessige incentiver, som bonus og opsjoner for ledere.

Koordinerte markedsøkonomier har typisk også høyere grad av fagorganisering, som fra et selskapsperspektiv kan ses som en begrensning i hvorvidt ledelsen kan fatte beslutninger på egen hånd, uten å måtte forholdet seg til en koordinert motpart (Gooderham, Nordhaug og Ringdal, 1999).

Eksempler på land som har *koordinerte markedsøkonomier*, er Tyskland, Japan og andre land i nord- og kontinental – Europa. I Tyskland, som gjerne anses som arketypisk for en koordinert markedsøkonomi, har medarbeiderne sterkere stillingsvern. Det betyr en mer varig og sterkere gjensidig forpliktelse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Videre spiller finansmarkedene i Skandinavia en mindre direkte rolle i å overvåke og disiplinere selskapsledelsen (Lervik og Mercer Traavik, 2014:546-47). I Norge har for eksempel ansatte medbestemmelsesrett nedfelt i arbeidsmiljøloven og trepartssamarbeidet mellom arbeidstakere og staten, er sett på som en viktig del av suksessen til den nordiske modellen (Lervik og Mercer Traavik, 2014: 547). Jeg vil igjen påpeke at selv om Sverige og Norge er innbyrdes forskjellige er det likheter i forhold til Tyskland som vektlegges.

2.7.3 Et tredimensjonalt rammeverk for institusjoner

En gruppe forskere har studert organisasjoner i lys av forståelsen av institusjonelle omgivelser som et tredimensjonalt rammeverk bestående av *regulatoriske, normative og kognitive- kulturelle* søyler (Scott, 2014: 59). Disse tre søylene former en kontekst som flytter ”*from the conscious to the unconscious, from the legally enforced to the taken from granted*” (Hoffman, 1997:36). Ifølge Scott (2014:59) vil en tilnærming være at de tre søylene sammen bidrar i et gjensidig avhengighetsforhold til et stort sosialt rammeverk. Innenfor et slikt integrert konseptualisert rammeverk viser institusjoner seg, som D’Andrade (1984: 98) observerer, til å være overdeterminerte systemer: ”*overdetermined in the sense that social sactions plus pressure for conformity, plus intrinsic direct reward, plus values, are likely to act together to give a particular meaning system its directive force.*” Mens en slik inkluderende modell har sine styrker, kan den også si noe om forskjeller i dem imellom. Videre setter disse elementene sammen noen divergerende oppfatninger som må differensieres (Scott, 2014:59). Scotts (2014:59) argumentasjon av institusjoner kan ses som et forsøk på å integrere de ulike skolene innen institusjonell teori ved å skille dem ut gjennom disse søylene.

2.7.4 Den regulative søylen

De fleste forskerne understreker at regulative institusjoner omhandler å begrense og regulere atferd. De mener mer spesifikt at den regulative søylen er preget av sentrale regulative prosesser – som innebærer en vektlegging av hvordan institusjoner legger føringer på og begrenser atferd, særlig gjennom lover, regler, kontroll og sanksjoner (Scott, 2014:59).

2.7.5 Den normative søylen

En annen gruppe av forskere ser på institusjoner som normative systemer bestående av verdier, normer og roller. *Verdier* er med på å definere en ideell standard som atferdsmønstre evalueres opp imot, mens *normer* definerer hvordan den ideelle atferdsstandarden kan oppnås. Noen verdier og normer gjelder for alle medlemmer i det kollektive, mens andre gjelder bare for utvalgte handlinger og posisjoner. Den sistnevnte gir opphav til roller. Dette er oppfatninger av hensiktsmessige mål og aktiviteter for bestemte personer eller angitte sosiale posisjoner (Scott, 2014:64). Scott skriver videre: *"Roles are prescriptions- normative expectations – regarding how specified actors are supposed to behave"* (2014:64).

2.7.6 Den kulturelt – kognitive søylen

En tredje gruppe av forskere tar i den kulturelt – kognitive søylen utgangspunktet i *"the shared conceptions that constitute the nature of social reality and create the frames through which meaning is made"* (Scott, 2014:67). Meningskonstruksjon og utvikling av det "tatt-for-gitte" er sentrale element.

2.8 Teorier om forholdet mellom ledelse og ledelsesforståelser i Norge

Sejersted hevder at de sterke demokratinormer som er utviklet i Norge skyldes at det har oppstått et "strategisk tomrom i industrien" (Sejersted, 1993,1997). Ifølge Byrkjeflot (1999: 322) mener Sejersted at næringslivslederne i Norge ikke har en stilling i samfunnet som gjør at de kan opptre som strateger på nasjonens vegne, slik som Wallander i Sverige. Forsøkene som Melander, banksjefen i DNC, gjorde på å "leke Wallenberg", viser hva Sejersted mener. Melander tok (på 1960-tallet) flere strategiske initiativer for å bygge ut industrien i Norge, men han mislyktes i stor grad. Det var ikke legitimt for norske industriledere eller banksjefer å utøve lederskap utenfor bedriften og deres tilskrevne domener i samme grad som i Sverige. Man trenger demokratisk godkjenning for å gjøre noe slikt. Politikk dreier seg per definisjon om styringsbeslutninger. Valgmuligheter oppstår på tidspunkter da viktige beslutninger må fattes. I denne sammenheng er ikke bare det statlige, men også det private lederskapet i

bedrifter og frivillige organisasjoner, viktig. Det industrielle småborgerskapet er en nøkkelkategori. Studiet av oppkomsten av småborgerskapet - og dets oppfatninger og verdier - er vesentlig dersom man vil forstå moderniseringsprosessen i Norge. Det er fordi ledelse må oppfattes i tråd med institusjonaliserte prosedyrer og normer, slik at lederskap inngår både i form av formell posisjon og person. I dagens samfunn har ikke den tradisjonelle autoritet den samme betydningen som før. Prosessene i det representative demokratiet viser dermed en institusjonalisering av tillitsfunksjonen (Byrkjeflot, 1999: 322).

I Norge har man blant annet en demokratisk norm om at alle skal selv få være med på valg av ledere. Dette gjelder også til en viss grad i næringslivet, noe som viser tilbake til den sentrale posisjonen småindustrien har hatt i Norge (Byrkjeflot, 1999: 322). Det var under den organiserte kapitalismen at Norge utviklet en barriere mot utviklingen av store konsentrasjoner i det økonomiske liv. Det var under denne perioden de nasjonale og de progressive, demokratiske kreftene løp sammen (Sejersted, 1993: 172). Sejersted (1993: 174) viser blant annet til den sterke ekspansjonsfasen på 1800-tallet, hvor skipsfarten var en næring knyttet til småborgerskapet og tett integrert langs lokalsamfunnene langs kysten. Næringen kom til å bevare dette preget. Strukturen var karakterisert ved mange små rederier og faller for så vidt vakkert på plass i det norske mønsteret.

Den liberale teorien gjør et klart skille mellom privat og offentlig sektor. Denne teorien viser til at ledelse i privat sektor baserer seg på eiermakt, mens det i offentlig sektor er demokrati som gjelder. En slik tilnærming gir lederskapet et større handlingsrom, da de blir oppfattet som forvaltere av eierskapets interesser (Byrkjeflot, 1999: 322). Byrkjeflot (1999: 322) påpeker at Sejersted er kritisk til dette argumentet fordi det blir problematisk med tanke på de viktige normene innenfor den demokratiske kapitalisme.

Ifølge Sejersted (1993, 1997) har våre norske korporative tradisjoner bidratt til å utvikle lovgivning om bedriftsdemokrati. Normen er at man må ha en konsensus før man gjøre noe, og forhandlingsledelse blir da viktig. Selve ledelsesfunksjonen må da begrunnes i pragmatisk tillit som en erstatning for tradisjonell autoritet. Sejersted advarer mot misbruk av denne tilliten, da en leder i verste fall kan manipulere for å komme i mål (Byrkjeflot, 1999: 322). Det vil si at ledelse må være legitimt, noe som innebærer en slags gjensidig avhengighet eller kontroll mellom lederen og de ledede, med grunnlag i samfunnets normer. Det må være noe som gjør at de ledede godtar lederen, samtidig som lederen bare kan bli godtatt som leder

innenfor på forhåndsgitte områder, og ved at han leder på visse forhåndsgodtatte måter (Sejersted, 1997:33).

Byrkjeflot (2003:18) argumenterer videre for at skandinavisk ledelse representerer en konstitusjonell form for ledelse. Hans modell av ledelse er basert på en idè der ledere er representanter for et samfunn av foreninger. Her finnes et ideal som setter et sterkt press på ledere til å søke et kompromiss mellom motstridende interesser (Byrkjeflot, 2003:20). Ledelse uttrykkes i denne modellen som taus kunnskap. Den er også dyrket på en mer åpen instilling, slik som foreninger og partier, men har samtidig også en sterk tendens til å nedtone og mystifisere lederrollen. Da blir ferdigheter for representasjon og forhandlinger nødvendig, slik at man kan mobilisere aktører og komme frem til kompromisser som forbedrer deres høyt verdsatte konstitusjonelle ledelse (Byrkjeflot, 2003:21). Han skriver videre:

“Constitutional management is often a response to and an attempt to “civilize” or control democratic movements, and must therefore coexist with democratic- participative modes of management” (Byrkjeflot, 2003:22).

”

2.9 Teoretiske forventninger

I henhold til et institusjonell perspektiv, reflekterer ledelsesstrukturer over institusjoners prosedyrer og normer, slik disse har utviklet seg historisk (Sejersted, 1997:40). Derfor må vi sammenligne ledelse i konkrete samfunn for å forstå hva legitim ledelse er og hva det kan være (Byrkjeflot, 1999:40).

En leder er først og fremst leder for en bedrift, men en bedrift opererer ikke i et vakuum; den er den del av større strukturer hvor også leder inngår (Sejersted, 1997:39). Sejersted (1997:40) argumenter for at det finnes en underliggende demokratinorm som er spesielt sterk i Norge, og som spiller en større rolle i det moderne samfunn, enn i et eldre samfunn med mer tradisjonsbundet autoritet eksempelvis i Tyskland (Byrkjeflot, 1999 & Byrkjeflot og Halvorsen, 1997). Denne historiske utviklingen har påvirket hvordan lederskap utøves i den enkelte virksomhet, om hvorvidt ledelsen er etablert og utøves i overenssbestemmelse med normen om demokrati (Sejersted, 1997: 45). Samtidig har Hofstedes (1980, 1984, 2001, 2005) funn påvist at Norge og Sverige ligner på hverandre der verdier som *konsensus*, *likhet*, *anstendighet* og *sosialt ansvar* kjennetegner skandinavisk ledelse. Dermed har jeg en

forvetning om at disse verdiene vil påvirke de skandinaviske lederne syn på ledelse og deres forståelse på hvordan en skal implementere en felles organisasjonskultur i Tyskland.

2.10 Teorier om betydningen av slike forskjeller for multinasjonale selskap

Hovedproblemstillingen: *Hvordan implementerer et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap ny organisasjonskultur i Tyskland og hva slags problemer som oppstår i den forbindelse?* Viser til det problemet multinasjonale selskap står overfor i forbindelse med å utvikle HRM i datterselskaper på tvers av land. Westney (2005) har kommet med en teori om hvordan isomorfi kan skape konflikter for multinasjonale selskap når Toll AS opererer i ulike land og industrier, noe som fører til ulike motstridende trekk innenfor de omgivelser de opererer i. De består også av ulike deler av datterselskapet som er lokalisert i en bestemt type nasjonal kontekst. Disse ulike omgivelsene kan ha noen fellestrekk med andre nasjonale omgivelser "due to interdependencies and cross-linkages" (Ghoshal and Westney, 2005: 8). De kan også samtidig være forskjellige på andre områder. Ghoshal and Westney (2005: 8) peker videre på at teorien kan deles inn i to hovedretninger: multinasjonale selskaper som en felles enhet i møte med en global verden, eller som består av flere underenheter som opererer i et særegent nasjonalt miljø. Ghoshal og Westney (2005: 8) hevder også at ingen av disse perspektivene gir en god nok forklaring. Den første ignorerer forskjeller på tvers av land, mens sistnevnte ignorerer likheter og avhengighetsforhold. På en annen side viser de til et miljø som kan defineres som et organisatorisk felt av samhandlende organisasjoner, som påvirker struktur og atferd hos de aktører som opererer i feltet gjennom isomorfi og dens prosesser (Ghosdal and Westney, 2005: kap. 1).

Som tidligere er det største problemet i multinasjonale selskap dilemmaet med å balansere behovet for å integrere å standardisere en praksis på tvers av ulike land. På samme tid også å anerkjenne de ulike lokale kontekster (Aaker og Joachimstahler, 1999:144). Dette kan ses i sammenheng med den globale versus den lokale debatten i multinasjonale selskaper. En vanlig oppfattelse er, "*that the more value the subsidiary adds locally*", og jo mer dominerende ledere er i selskapet, desto mer sannsynlig er det at datterselskapet vil tilpasse seg lokale forhold fremfor hovedselskapets mønster og forvetninger (Westney, 2005:58-59). Forholdet mellom sentralt og lokalt kan ses i hvilken grad det multinasjonale selskapet styrer de lokale organisasjonsmønstre i datterselskapene kan tolkes i et kulturelt og politisk perspektiv (Westney, 58-59). Mens det kulturelle perspektivet påpeker viktigheten av å tilpasse seg den lokale kulturen knyttet til hvert enkelt datterselskap, i tråd med Hofstede

(1980), så viser det politiske perspektivet til en maktkamp internt i selskapet, mellom de lokale ledernes behov for autonomi og hovedkwaterets ønske om kontroll. Samtidig er det et fellestrekk ved disse perspektivene, da de begge fokuserer på “tvangsisomorfi” eller at hovedselskaper påtvinger noen mønstre på datterselskapet. Imidlertid vil slike pålegg bli møtt med lokal motstand (Westney, 2005:58). Videre er det også viktig å trekke frem et problem når det gjelder nivået av analyse innenfor flernasjonale organisasjoner. Det kan fra toppledelsens side virke riktig å bruke tvangsisomorfi, mens det fra datterselskapets side kan dette bli oppfattet som tvangsstyring der som følge av kulturelle og institusjonelle forskjeller. Setter vi dette i en HRM-kontekst vil dette implisere at konsernledelsen i Toll AS tar i bruk HRM ved å implementere en enhetlig skandinavisk kultur i hele selskapet, mens datterselskapet i Tysklands vil anse dette som tvang gjennom en ”top down” tilnærming. Samtidig vil det være lokale trekk basert på isomorfi som ikke vil være synlige for selskapets ledere (Westney, 2005: 59).

På den ene siden kan det multinasjonale selskapet være kilden til et sterk press for likhet gjennom organisatoriske strukturer og prosesser i datterselskaper. Dette betyr at datterselskapet til en viss grad kan gjøre det samme som hovedselskapet. Samtidig kan det enkelte datterselskap også operere innenfor et lokalt organisasjonsfelt som utøver en rekke trekk basert på isomorfi i organisasjonen. Det er imidlertid viktig å merke seg at lokale forhold ikke er noe man kan sy sammen til en kultur, da det lokale miljøet faktisk ikke kan bli dominert av nasjonale organisasjoner. Ifølge Westney (2005:59) kan det lokale datterselskapet også *”free itself from both home and host country patterns”* (Westney, 2005: 59), slik at organisasjonen ikke blir underlagt sterke hjemme- eller vertsland-effekter. Det som er interessante i denne sammenhengen med multinasjonale selskaper, er at trekk fra isomorfi stammer innefra organisasjonen så vel som fra det ytre miljøet. Dette samspillet er et viktig aspekt når man skal analysere funnene.

2.10.1 Teoretiske forventninger

Innen HRM i Toll AS, er det et potensielt problem å forholde seg til samspillet mellom lokale forskjeller og en standardisering av en felles organisasjonskultur i multinasjonale selskap. En kan forvente seg at datterselskapet i Tyskland vil bli utsatt for en sterk styring sentralt i Toll AS, noe som betyr at man må tilpasse seg den globale strategien og de HRM-aktiviteter som er beskrevet og implementert av den globale organisasjonen. Samtidig kan man forvente at Toll AS er underlagt lokale trekk fra Skandinavia. Det kan for eksempel bety at de opplever

et press for å tilpasse sine HRM- aktiviteter, med tanke på hva som forventes i en skandinavisk sammenheng og i tråd med lokal "beste praksis".

I henhold til det, kan Toll AS være gjenstand for tvang. På en annen side hevder teorien også at lokale datterselskaper kan *"[...] free itself from both home and host country patterns"* (Westney, 2005: 59). Dermed blir det en organisasjon som ikke er underlagt nasjonale eller i vertslands effekter, men det er fortsatt ventet at de må svare på det presset som kommer fra hovedkvarteret og dets hjemland. Dette presset kan i seg selv være et problem for Toll AS, der selskapet kan bli "fanget" i, eller mellom dette presset. Forsøket med å tilpasse seg de motstridende trekkene kan være et problem. Trykket på å standardisere HRM- aktiviteter i Toll AS sentralt, kan være et problem dersom det ikke samsvarer i henhold til en skandinavisk kontekst. På en annen side kan et problem også være å tilpasse seg presset hvis det ikke er i tråd med Toll AS `globale strategi, da dette kan gi uklare signaler. På bakgrunn av dette blir Toll AS presset for konsistens internt i selskapet, mens de på samme tid blir utsatt for isomorfi- press i det lokale miljøet.

2.10.2 Annen foreliggende forskning på feltet

På 1960-tallet vokste det frem en interesse for tverrkulturell ledelse i multinasjonale selskaper. Komparativ forskning, som sammenligner land, har vist at land har kulturelle forskjeller (Hofstede, 2001 & House, Hanges, Javidan, Dorfman og Gupta, 2004) samt institusjonelle forskjeller (Calori, Lubatkin, Philippe, Very og Veiga, 1997 & De Cieri, Cox, og Fenwick, 2006). Ulike studier har påvist at når man kommer til en ny kultur, møter man mennesker med ulike verdier, antakelser og forventninger til jobb, arbeid og familie. Samtidig er det systematiske forskjeller mellom lands politiske, økonomiske og juridiske institusjoner som påvirker HRM-praksis i multinasjonale selskap. HRM er i større grad formet av - og må tilpasses – menneskene og samfunnet selskapet opererer i (Lervik og Mercer Traavik, 2014:541).

For å studere forskjeller på tvers av land, er det blitt utviklet to hovedperspektiver: Emisk og etisk (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 542). Begrepsparet stammer opprinnelig fra lingvistikken (Pike, 1967), for å skille faktorer som var spesielt rettet mot et land (emisk) og faktorer som kan studeres på tvers av kultur og språk (etisk). For eksempel representerer "guanxi" i Kina en emisk faktor, og kan defineres som en utbredt form for sosiale nettverk hvor to eller flere i et nettverk gir og skylder tjenester til hverandre (Lervik & Mercer

Traavik, 2014: 542).

Guanxi er unikt for Kina. Antropologiske feltstudier av spesifikke kulturer er et eksempel på et episk perspektiv. Her vektlegges en holistisk analyse for å forstå en kultur på dens egne premisser. Forskning, som systematisk sammenligner forskjeller mellom land på et sett av universelle dimensjoner, er et eksempel på et etisk perspektiv. Det kan for eksempel være tillit, som kan ta ulike former mellom kulturer, men samtidig eksistere på tvers av kulturer (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 642).

I internasjonal ledelse og HRM er en av de mest anerkjente forskerne Hofstede (1980, 2001), og hans syn på kultur er blitt mest brukt på landsnivå. Hofstede mener at et lands kultur inkluderer felles verdier for hva som er viktig, normer for hva som er passende, og atferd for hvordan man oppfører seg. En lignende tilnærming til kultur, er at den er relativt varig og overføres mellom generasjoner gjennom oppdragelse, sosialisering og utdanningssystem (Lervik & Mercer Traavik, 2014:542). Trompenaars og Hampden - Turner (1998: 13) har blant annet brukt Hofstedes begrep om *mental programmering* som utgangspunkt, og skriver at mennesker fra forskjellige kulturer har ulik forståelse for hva en organisasjon er, og hva den gjør. I en slik tilnærming er det viktig å kartlegge sider ved en kultur og måten denne påvirker organisasjoner på, slik at en bedre kan håndtere kulturelle forskjeller (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 26). Videre deler de kultur inn tre klasser: *Relasjoner med andre mennesker, holdninger til tid og holdninger til miljøet* (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 8). De mener at bruken av de tre kategoriene - for å identifisere kultur - vil forklare hvordan disse påvirker ledelse i ulike kulturer (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 27). De argumenterer videre for å unngå det de mener Hofstedes teori gjør: å gjøre kultur til statiske enheter der én kategori kan ekskludere en annen kategori (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 27).

3.0 Metode

3.1 Innledning

Metode kan beskrives som en fremgangsmåte for å løse et problem og komme frem til ny kunnskap (Askheim & Grennes, 2008: 65). Det er vesentlig at den metoden som velges er i tråd med de spørsmål man ønsker svar på. Det er derfor nyttig å legge opp et design for hvordan forskningen skal foregå, basert på hvilke spørsmål den skal svare på (Aubert, 1985:

196). Denne oppgaven tar sikte på å belyse: *Hvordan implementerer et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap ny organisasjonskultur i Tyskland og hvilke problemer som oppstår i den forbindelse? Og i hvilken grad kan disse problemer belyses eller forklares med utgangspunkt i kulturforskjeller og/eller institusjonelle forskjeller.*

I det påfølgende avsnittet vil det bli redegjort for valg av metode, utvalg av informanter, gjennomføring av datainnsamling og noen valgte utfordringer. Det vil også bli redegjort for begrensninger knyttet til bruken av kvalitativ metode og min rolle som forsker. Det vil deretter bli gitt en nærmere beskrivelse av case.

3.1.1 Et intensiv (dypt) undersøkelsesdesign

For å finne svar på dette, blir det lagt vekt på et intensivt (dypt) undersøkelsesdesign. Det sentrale i en slik problemstilling, er å få fram en helhetlig beskrivelse av et fenomen. Utgangspunktet vil ofte være at vi har lyst til å få frem alle de individuelle variasjoner og forskjeller som finnes i forståelsen av et fenomen. Her legges det vekt på å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2005: 89). Det er samspillet og relasjonene mellom et individ og en spesiell kontekst, som i denne sammenhengen er de skandinaviske lederne i Toll AS. Formålet er først og fremst å belyse situasjonen i det aktuelle selskapet samt bidra til læring og utvikling både i dette selskapet og i andre multinasjonale selskaper med tilsvarende utfordringer.

3.1.2 Case- studie

Overordnet er denne oppgaven basert på en *case-studie*. Litteraturen er på ingen måte klar når det gjelder å definere en case, men en av de mest sentrale bøkene (Yin, 1994; ref. i Askheim og Grennes, 2008: 70) avgrenser casestudier til undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng, der undersøkelsen baseres på flere datakilder for å sikre en grundig og detaljert undersøkelse. Askheim og Grennes (2008: 70) peker videre på at casedesign er vanlig i organisasjonsforskning, og egner seg der en vil studere en avgrenset enhet eller et avgrenset miljø. I denne sammenhengen er det Toll AS som formelt blir konteksten for det fenomenet jeg skal studere. Toll AS sin aktivitet i Tyskland er ikke nødvendigvis unik, men mitt behov for å forstå mer enn å måle - og ha mulighet for å gå i dybden - er bakgrunn for valget. På bakgrunn av dette har jeg valgt en hypotetisk deduktiv casestudie. En casestudie kan ut fra et deduktivt orientert design defineres på basis av et:

"(...) mer generelt og teoretisk univers. Det skyldes, at teorierne ikke kun definerer, hvilke

kontekstuelle aspekter ved casene det er relevant å inkludere i den empiriske undersøkelsen. De er også rammesættende til besvarelse af problemstillingen” (Hviid Jacobsen & Qvotrup Jensen, 2012: 136).

Det betyr at jeg gjør et strategisk caseutvalg, ”*hvor teoretiske kriterier dikterer utvælgelsen på baggrund af antakelser om, hvorvidt casene repræsenterer bedste, mest kritiske, repræsentative eller mest ens eller forskjellige case*” (Hviid Jacobsen & Qvotrup Jensen, 2012: 136). Repstad hevder også at en casestudie kan brukes til å kaste kritisk lys over eksisterende teori (2007:24).

3.1.3 Komparativ analytisk tilnærming

For å undersøke *i hvilken grad kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker HRM-strategier og praksiser*, har jeg benyttet meg av en komparativ analytisk tilnærming, fordi disse har særlig betydning for HRM- systemer. Komparativ forskningsmetode er en metode som kan benyttes til å gjennomføre teoretisk interessante sammenligninger mellom to eller flere elementer, eller case (Ringdal, 2001:177). I denne sammenhengen er kultur og institusjoner relaterte, og de påvirker hverandre gjensidig. For eksempel kan norske egalitære relateres til historisk fravær av adel i Norge (politiske institusjoner). Videre har de egalitære verdiene påvirket utformingen av moderne institusjoner, som norsk arbeidsmiljølov, som vektlegger medbestemmelsesrett (juridiske institusjoner) og treparts samarbeidet (en økonomisk institusjon, som regulerer samspillet mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og staten). Selv om kultur og institusjoner er relaterte, er det viktig å skille dem for analytiske formål. Dette for å kunne identifisere og håndtere ulike sider med tanke på forskjeller mellom land som har betydning for HRM i multinasjonale selskaper (Lervik & Mercer Traavik, 2014:541).

Samtidig er det også viktig å huske på at selv om komparativ forskning har studert forskjeller mellom land, finnes det viktige likheter både innenfor enkelte land og delstater, eksempelvis i Tyskland. Et analytisk fokus på forskjeller mellom land er dermed en forenkling, men en forenkling som gir mening ettersom mange forskjeller av betydning for multinasjonale selskaper og HRM følger landegrensene (Lervik & Mercer Traavik, 2014:541).

En slik komparativ tilnærming kan benyttes både i kvalitative og kvantitative undersøkelser (Ringdal, 2001: 177). Mens bruk av kvalitativ metode vil kunne klargjøre et fenomens

karakter eller egenskaper, vil bruk av kvantitative metoder ha som formål å fastslå mengden av det samme (Widerberg, 2001:15). Jeg skal belyse undersøke *i hvilken grad kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker HRM- strategier og praksiser*, og har som følge av det valgt å gjøre en kvalitativ studie.

De fleste rådende komparative studier bygger på at man har manglende kunnskap om, eller forståelse av, et fenomen. For å belyse dette fenomenet kan man undersøke det ved hjelp av ulike typer analytiske rammer (Scheuch, 1987: 61). Rokkan deler disse inn i kryss-nasjonal, kryss-kulturell og kryss-samfunnsmessig forskning (Rokkan, 1970:18). I *“kryss-nasjonal forskning sees nasjonalstaten på som en geografisk ramme for datainnsamling”* (Scheuch, 1987: 61). Imidlertid brukes ofte datamateriale som er samlet inn i ulike nasjonalstater som om de også skulle være kryss-kulturelle og kryss-samfunnsmessige. I mange sammenhenger er dataene også sammenfallende, og kan si noe om alle disse tre samtidig (Scheuch, 1987: 61). Det er allikevel viktig å gjøre et skille mellom disse, både for å kunne gjøre rede for hvilke faktorer som kan forklare fenomenet, og de funn som er blitt gjort. Denne studien er en kryss-nasjonal studie. Den benytter nasjonalstaten som en analytisk ramme for å belyse undersøke *i hvilken grad kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker HRM- strategier og praksiser*. Jeg vil derfor videre si noe mer om denne analytiske tilnærmingen.

3.1.4 Kryss – nasjonal forskning

Kryss-nasjonal forskning kan defineres som studier som systematisk utnytter sammenlignbare data fra to eller flere nasjoner (Kohn, 1987: 28). Dette innebærer å bruke nasjoner som en analytisk ramme for å sammenligne eksempelvis kulturer, strukturer, institusjoner, politiske eller økonomiske systemer. Kohn (1987) deler kryss-nasjonal forskning inn fire typer:

Den første typen er forskning der nasjonen kan sees som et objekt for forskning, og forskerens fokus er nasjonene som studeres (Kohn, 1987: 29). Forskeren kan for eksempel sammenligne Tyskland med USA (Kohn, 1987:29). Et annet eksempel Byrkjeflotts studie (1999: 38) av ingeniører og ledelsessystemer i Tyskland og USA.

Den andre typen kryss-nasjonal forskning er forskning, der nasjonen sees på som en kontekst for forskning, og forskerens fokus er å undersøke antakelser om hvordan ulike sosiale institusjoner opererer, og hvordan ulike aspekter ved sosiale strukturer påvirker individene

(Kohn, 1987: 29). Kohn trekker her frem Burawoy og Lucas' (1987) studie av maskinbutikker i Ungarn og i USA. Denne studiens fokus var hverken på Ungarn eller USA som nasjoner, eller på de spesifikke maskinbutikkene, men på å undersøke effektivitetsforskjeller mellom industrier i sosialistiske og kapitalistiske samfunn (Kohn, 1987:29).

Den tredje typen er forskning der nasjonen sees på som en egen analyseenhet i forskningen og der forskeren forsøker å etablere relasjoner mellom typer av nasjoner (Kohn, 1987:30). Dette innebærer blant annet at forskeren er opptatt av hvordan sosiale institusjoner og prosesser systematisk er relatert til variasjoner i nasjonale typer (Kohn, 1987: 30). Eksempler på slike studier er Bornschier og Chase-Dunns (1985) studie av hvordan nasjonale økonomier påvirker transnasjonale selskaper (Kohn, 1987: 30).

Den fjerde typen betegnes som transnasjonal forskning. Dette er forskning som behandler nasjoner som komponenter i et større internasjonalt system (Kohn, 1987: 31). Betegnelsen transnasjonal er hentet fra fag som økonomi og statsvitenskap, men benyttes også i studier av bedrifter. Eksempler på transnasjonal forskning er Wallersteins (1974,1980) analyse av det kapitalistiske verdenssystem (Kohn, 1987: 31).

Kohn presiser imidlertid at skillelinjene mellom de fire typene kryss-nasjonal forskning ikke er fastlåste, og at de ofte vil gli over i hverandre (Kohn, 1987: 28). Derfor vil det ofte være vanskelig å klassifisere studier innen kryss-nasjonal forskning (Kohn, 1987:29-30). Jeg velger imidlertid å klassifisere denne oppgaven som en kryss-nasjonal studie, der nasjoner som Norge og Sverige samt Tyskland brukes som en kontekst for forskningen. Det er ikke oppgavens hensikt å si noe om Norge og Sverige og Tyskland generelt, men å belyse hvordan sosiale og samfunnsmessige faktorer kan forklare undersøke *i hvilken grad kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker HRM- strategier og praksiser.*

Hovedgrunnen til å velge en kryss- nasjonal studie er at jeg skal få frem alle komponentene i fenomenet undersøke *i hvilken grad kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker HRM- strategier og praksiser.* Det betyr at det er naturlig å studere flere involverte parter. Dette samsvarer med Kohns første argument for å gjennomføre kryss- nasjonal forskning. Han hevder at et kryss-nasjonalt forskningsopplegg først og fremst bør utføres når det fenomenet som undersøkes ikke kun kan studeres i ett land for å gi mening (Kohn, 1987:46).

Kohn argumenterer også for at kryss-nasjonal forskning er svært nyttig for å belyse hva som kan være årsaker til sosiokulturelle reguleringer, i form av historiske, institusjonelle, kulturelle eller politiske forhold, et cetera (Kohn, 1987: 28). Når jeg videre i analysen vil belyse de ulike dimensjonene kombinert med ulike teoretiske bidrag, vil slike typer forklaringsmekanismer stå sentralt.

3.2 Utvalg

Nesten uansett type forskningsopplegg, vil forskeren måtte foreta et utvalg av enheter fra en større populasjon av enheter, der utvalgsproblematikken vil variere med type design (Ringdal 2001: 141). Det ble både foretatt et valg av undersøkelsesopplegg, case og analytisk tilnærming, og i dette avsnittet gjøres det rede for hvordan og hvorfor jeg har gjort dette.

3.2.1 Å velge case

Da jeg startet forskningsopplegget hadde jeg hverken datamateriale eller en spesifikk teori om feltet å støtte meg til, men jeg hadde likevel et ønske om å gjøre en case-studie for en organisasjon som opererte i Tyskland. Utgangspunktet for studien var på daværende tidspunkt bygget på en generell antakelse om at det ville være forskjeller i ledelse mellom Norge og Tyskland, og at dette skyldtes forskjellige kulturer. Valget av å gjennomføre case-studie, bærer i at jeg skal belyse et fenomen jeg fra før av ikke visste mye om. Utover dette hadde jeg ikke satt noen kriterier på hverken hva dette firmaet skulle holde på med, hva slags størrelse det skulle ha, hvor det skulle være lokalisert, et cetera. Grunnen til det var at jeg på dette tidspunktet ikke ville skape unødvendige begrensninger når jeg skulle finne en aktuelt case.

Det var helt til jeg fikk et tips om å logge meg inn på nettsidene til Universitetet i Oslo formidlingskanal for studentprosjekter utlyst i næringslivet: *Vitenskapsbutikken*. Her oppdaget jeg også Hartmark Thesis Programme. Jeg tok videre kontakt med Vitenskapsbutikken og søkte på programmet. Søknaden ble innvilget, og fikk både tildelt en ekstern veileder og tilgang på et større nettverk, noe som gjorde det lettere for meg å finne et selskap å skrive for. Det var også gjennom min eksterne veileder jeg kom i kontakt med Toll AS, der han på daværende tidspunkt jobbet som konsulent. Dette var en medvirkende årsak til at jeg valgte å skrive om kultur og ledelse i et svensk multinasjonalt selskap.

3.2.2 Utvalg av informanter

Til arbeidet med å velge ut et utvalg og finne informanter, bygget jeg videre på strategien fra

valget av *case*. Utvalget av informanter er blitt vurdert i henhold til et skjønnsmessig utvalg (Repstad, 1998). Det betyr at jeg velger ut informanter ut fra hvem som antas å ha relevant informasjon og refleksjon i forbindelse med problemstillingen. Det ble også vektlagt at lederne skulle representere ulike posisjoner og nivåer i virksomheten; et såkalt sammensatt, bredt utvalg (Repstad, 1998). Lederne har varierte oppgaver og kontrollspenn i sin hverdag, og representerer både stab/støtte og kjernevirksomhet. Intervjuene ble utført i januar og februar 2014, og det ble brukt én time per intervju. Det er gjennomført intervju med fem sentrale ledere som har vært ansatt i lengre tid, fra ulike posisjoner og nivåer i virksomheten. Personene antas å ha god innsikt i de problemene som er relatert til studiens problemstilling og fordeler seg slik:

Intervjuobjekt:	Posisjon/Nivå
Leder 1	Overordnende ledelse
Leder 2	Kvalitetsleder
Leder 3	Driftsleder
Leder 4	Seniorrådgiver
Leder 5	Personalleder

3.3 Data og datainnsamling

Som gjort rede for ovenfor, var veien fra valg av *case* og informanter til å starte arbeidet med samt å samle data ute i felten, både utfordrende og tidkrevende. Datainnsamlingen som ble gjennomført skulle også vise seg å bli minst like utfordrende. I dette avsnittet først gjøres rede for ulike typer av data og teknikker for innsamling av egne data. For deretter å gjøre rede for hva slags datamateriale jeg har valgt å basere denne oppgaven på og hvorfor jeg valgte akkurat denne typen. Ettersom jeg ikke hadde noen tilgang til foreliggende data, ble det da naturlig for meg å basere denne oppgaven på primærdata og å samle data selv.

3.4 Ulike typer data

I metodelitteraturen er det vanlig å gjøre et skille mellom to hovedtyper av data:

Sekundærdata og primærdata (Ringdal, 2001:119). Mens sekundærdata refererer til foreliggende data på feltet, betegnes de data som forskeren samler selv som primærdata (Ringdal, 2001: 119). Kilde til primærdata vil være en hypotetisk deduktiv metode basert på et kvalitativ semistrukturert telefonintervju. Det gir intervjueren en mulighet til å stille tilleggsspørsmål eller justere rekkefølgen på spørsmålene. Mitt behov er å forstå mer enn å måle, ha mulighet til å gå i dybden og ha fleksibilitet med tanke på utdypende intervju og

endringer underveis i prosessen. Kvale og Brinkmann (2009) definerer et semistrukturert livsverdenintervju som:

”(...) en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet” (325).

På bakgrunn av dette er det blitt utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg A, kap 8.1) for oppgaven. Den har hjulpet meg gjennom to hovedfaser under gjennomføring av intervju og etterarbeidet. For det første hjalp intervjuguiden til å etablere relasjonen mellom meg som forsker og informantene, i form av å sikre alle de emnene og detaljene som var planlagt på forhånd med veileder og ekstern veileder. For det andre fungerte den som en ”huskeliste” i arbeidet med å kartlegge de synspunkter som fantes hos hver informant samt som en oppsummering av de funn som ble gjort (Askheim & Grennes, 2008: 123).

I tillegg har det avslutningsvis blitt gjort plass til intervjuobjektets egne synspunkter og vurderinger i form av et åpent spørsmål basert på problemstillingen. Ved å bruke åpne spørsmål er det lettere å unngå skjevheter. På denne måten kan man unngå at informanten blir ledet til å gi et ønskelig svar (Askheim & Grennes, 2008: 88). I motsetning til en bruk av strukturert intervju, vil dette muliggjøre et mer åpent intervju som kan resultere i at informantene vil gi en mer personlig mening, i motsetning til ved et strukturert intervju eller spørreundersøkelse (Easterby-Smith et al., 2012).

I tillegg til data jeg selv har samlet inn gjennom intervjuer, finnes det også en del sekundære kilder vi kan oppfatte som kvalitative, det vil si som ikke inneholder kvantifisert informasjon. Av slike kan en særlig nevne avisartikler, fagtidsskrifter, magasiner, forskningsrapporter og andre internettsider, noe som representerer et rikt datamateriale (Askheim & Grennes, 2008:112). For å styrke en analyse kan det være lurt å bruke flere former for datakilder. I tillegg til primærdata vil det derfor også brukes sekundærdata som kan gi bedre klarhet både før og etter intervjuene er gjennomført. På denne måten kan sekundærdata også styrke eller sette tvil ved mulige funn (Yin, 2009). Sekundærdataene vil også bidra til en dypere informasjon av et fenomen som ikke er lett tilgjengelig.

3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Kvalitativ forskningsmetode innebærer også flere former for fortolkning. Å tolke resultatene av en undersøkelse, innebærer å reflektere over dataenes meningsinnhold. Det betyr at denne fortolkningen innenfor kvalitativ metode også må problematiseres (Thagaard, 2003: 21, 169). Begrepene reliabilitet, validitet og generalisering har tradisjonelt sett blitt brukt til å si noe om kvantitativ metode, men innholdet i disse begrepene har en annen betydning i kvalitativ metode. Det kan derfor være hensiktsmessig å bytte dem ut med andre begreper (Askheim & Grennes, 2008: 68). Askheim & Grennes (2008:68) foreslår i stedet å bruke begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet i kvalitativ forskning. I det følgende skal jeg drøfte noen antatte svakheter ved mitt kvalitative forskningsopplegg og vil vurdere dette ut ifra disse begrepene.

3.4.1 Troverdighet

Troverdighet sier noe om hvorvidt forskningen utføres på en tillitsvekkende måte (Askheim & Grennes, 2012: 68). Dette innebærer blant annet at forskeren gjør rede for hvordan dataene har blitt innhentet og hvilken betydning erfaringer i felten har for de dataene forskeren får (Askheim & Grennes, 2012: 68).

For å være best mulig forberedt til intervjusituasjonen, og prøve ut intervjuguiden min og spørsmålene mine, gjennomførte jeg på forhånd ett prøveintervju med en leder i Toll AS. Jeg hadde før dette også diskutert intervjuguiden med både veileder og ekstern veileder. Jeg valgte å foreta intervjuene via telefon, da flere av informantene ikke hadde tid til å møte meg personlig, da de fleste jobbet i Sverige, eller var på jobbreise i utlandet. Bruk av telefonintervju gjorde at jeg både sparte mye tid og kostnader (Jacobsen, 2005: 144). På en annen side kan det ved et telefonintervju fremstå som et problem at intervjueren mister muligheten til å observere hvordan informanten opptrer. Dette kan få stor betydning for intervjuets forløp. Faren kan være at intervjueren “trår over en grense,” og at informanten dermed lukker seg og blir en dårligere informasjonskilde (Jacobsen, 2005: 144). Jacobsen viser til at personlige intervjuer innebærer generelt sett færre og mindre trusler mot troverdigheten enn åpne intervjuer via telefon, men dette må likevel ikke tas som en absolutt sannhet (2005:144).

Intervjuene begynte med en briefing for at lederne skulle være innforstått med hva vi skulle snakke om (Kvale og Brinkmann, 2010:141). Det ble også spurt om tillatelse til å bruke båndopptaker under intervjuet, noe som ble godkjent av alle informantene. Etter intervjuet

var over ble lederne spurt hvordan denne følte intervjuet hadde gått og om det var ting vi burde snakket om som ikke ble tatt opp, også kalt debriefing (Kvale og Brinkmann, 2010:141). Samtlige ledere fortalte at det var en fin opplevelse og en spennende problematikk, da de mente det var nødvendig med en slik studie i selskapet.

Videre antok jeg at det ville være mer utfordrende å intervju de svenske lederne, grunnet språklige barrierer. Jeg startet derfor med å intervju de norske lederne først, for å bli komfortabel i intervjusituasjonen. Det å skulle intervju informanter fra to ulike land innebar også at jeg måtte tenke igjennom hvordan spørsmålene mine potensielt kunne tolkes ulikt. Jeg tenkte også på om svarene kunne bli oppfattet annerledes enn de norske svarene. På bakgrunn av det, valgte jeg å stille akkurat de samme spørsmålene for både de norske og svenske lederne, uten å omformulere dem i forkant. Jeg måtte likevel omformulere noen spørsmål med de svenske lederne underveis i intervjuet, da de ikke alltid forstod de spørsmålene som ble stilt. Dette kan også ha påvirket datainnsamlingen i form av å svekke troverdigheten i datamaterialet og datagrunnlaget, da budskapet lett kan ha blitt misforstått eller ikke har kommet tydelig frem. Samtidig kan det være en stryke i dataens troverdighet at jeg har spurt de samme spørsmålene, på samme måte, til alle lederne.

I en intervjusituasjon vil forholdet mellom forsker og informant være preget av informasjonsasymmetri. Forskeren vet mer om undersøkelsen enn informanten, med tanke på dens hensikt og mulige konsekvenser for den som deltar. Mulige dilemmaer oppstår dersom forskeren aner at villigheten til å delta vil være sykende dersom potensielle deltakere får full informasjon om opplegg og mål med undersøkelsen (Askheim & Grennes, 2008:164). På en annen side intervjuet jeg flere toppledere i selskapet og var klar over faren for at de kunne svare det de trodde var passende og sosialt akseptert. Med tanke på det, er det en viktig oppgave å bryte isen gjennom å forsikre deres anonymitet, strukturere intervjuene i en intervjuguide og ha åpne spørsmål i begynnelsen, for deretter å stille mer konkrete spørsmål etter hvert.

En generell kritikk mot en deduktiv tilnærming til datainnsamling, er at den nødvendigvis vil føre til at forskeren kun leter etter den informasjonen han eller hun finner relevant og som dermed har en tendens til å støtte opp de forvetninger forskeren startet undersøkelsen med. Ved at vi danner oss konkrete forvetninger, begrenser vi informasjonstilgangen, og vi kan risikere at viktig informasjon blir oversett (Jacobsen, 2005:29). Dette kan redusere troverdigheten i studien, men det er noe jeg har vært klar over i løpet av hele forskningsprosessen.

3.4.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er knyttet til kvaliteten av tolkningen, og om forståelsen det enkelte prosjekt fører til støttes av en annen forskning (Askheim & Grennes, 2008:68). Jeg valgte å inngå et prosjektsamarbeid med Hartmark Thesis-programmet gjennom Vitenskapsbutikken ved UIO. Fra et positivt ståsted fikk jeg en lettere tilgang på relevant datamateriale og et større nettverk med tanke på å finne informanter. I tillegg fikk jeg en eksten veileder som har bidratt til å kvalitetssikre informasjonen av Toll AS samt generelt i oppgaven. Samtidig har hans rolle også medført en fortolkning som kan påvirke min oppfatning, forståelse og begrepsapparat i studien. Et særtrekk ved den kvalitative tilnærmingen, er at de valgene som vi tar hensyn til ofte er preget av forskerens egne fordommer og holdninger. Det betyr at forskerens *ståsted* blir viktig med tanke på hvordan kvalitative design blir utformet. Dette står som en klar kontrast til kvantitativ metode, der forskerens ståsted skal være objektiv og nøytral. Personlige vurderinger og egne holdninger har ingenting i kvantitative opplegg å gjøre (Askheim & Grennes, 2008: 67). Tjøra (2010: kap. 7) hevder at forskeren hele tiden må være klar over slike typer utfordringer. Det gjelder å tenke på hvordan dette kan påvirke ens egne meninger og forskningen generelt, slik at forskeren hele tiden kan reflektere over dette og forsøke å begrense dens betydning. Et slikt tankemønster kan ha en positiv effekt på troverdigheten.

3.4.3 Overførbarhet

Det hevdes av Askheim og Grenness (2008: 21, 42 & Flyvbjerg, 2004:37) at en annen svakhet ved kvalitativ metode, er deres begrensende utsagnskraft. Med begrenset utsagnskraft mener de at man i resultater fra kvalitative undersøkelser har begrensede muligheter til å trekke mer generelle konklusjoner. Altså sette spørsmålstegn ved hvorvidt resultatene er gyldige i andre situasjoner enn akkurat den vi har undersøkt. Dette er også en åpenbar begrensning for studien. Utvalg i kvalitative studier vil ofte være skjeve. Det betyr at de ikke er representative for populasjonen, og i mange tilfeller velger forskeren *bevisst* et skjevt utvalg (de best informerte) (Jacobsen, 2005: 223). Jeg foretok et slikt bevisst valg, som et resultat av en diskusjon mellom flere personer, slik at det var en større sansynlighet for at utvalget i en viss grad var representativt. Hvis det viser seg at et synspunkt går igjen blant informantene, kan det argumenteres sterkt for at dette er et generelt trekk hos informantene (Jacobsen, 2005: 223). Jeg støtter meg også til det vitenskapsteoretiske grunnsynet, som kan sies å ligge bak kvalitativ forskning, som hevder at vi kan lære mer om den sosiale virkeligheten ved å studere hvordan individer ser seg selv, og den virkelighet de inngår i, enn

ved å studere atferden deres (Askheim og Grenness, 2008:79). På bakgrunn av det kan en likevel si noe om informantenes egne erfaringer, opplevelser og meninger i et multinasjonalt selskap som opererer på tvers av andre kulturer samt hvordan dette påvirker HR-strategier og praksiser.

3.5 Etikk

Jacobsen (2005) argumenterer for at etisk ansvar i studier kan knyttes til 3 hovedprinsipper: “*Informert samtykke*”, “*krav på privatliv*” og “*krav på å bli korrekt gjengitt*” (Jacobsen, 2005: 45).

Informert samtykke innebærer at informantene som skal undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen. Det betyr at de kan trekke seg på hvilket som helst tidspunkt, samt at de skal få vite hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2005: 46).

Ved alle mine intervjuer sendte ut jeg en e-post om informert samtykke, hvor jeg beskrev om undersøkelsens hovedhensikt og hvordan resultatene skulle benyttes. Ettersom alle intervjuene ble gjennomført på bakgrunn av at informantene hadde lest denne informasjonen, vil de etiske retningslinjene på dette punktet være fulgt.

Krav til privatliv kan knyttes til faren for at utenforstående kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale (Jacobsen, 2005: 48). Dette betyr videre at jeg som forsker må anonymisere informantene, slik at andre personer ikke skal få innsyn i datamaterialet. På grunn av at utvalget mitt av informanter var forholdsvis lite, kunne det være lettere å knytte utsagn som senere presenteres i oppgaven til person. For å imøtekomme kravet, valgte jeg å anonymisere data som kan hjelpe til med å identifisere informantene, som navnet på selskapet, stilling, alder og kjønn. Dette garanterer for at personopplysninger ikke blir spredt, eller at det i presentasjonen av resultatene garanterer at det blir satt i verk tiltak for å hindre at andre kan identifisere enkeltpersoner (Jacobsen, 2005: 48).

Et annet tiltak som ble gjort var å utvikle et kodesystem der jeg merket intervjuene med koder i stedet for navn. Derfor har jeg valgt å bruke betegnelsene “ledere 1 –5” samt bruke en generell beskrivelse av hvilken posisjon de innehar i selskapet.

Krav på å bli korrekt gjengitt innebærer å gi en riktig presentasjon av data. Det betyr at i den

grad det er mulig, skal vi forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2005: 50). Ifølge Askheim og Grenness (2008: 22) er det undersøkelsenepersonene innenfor kvalitativ forskning som selv utfører kontrollen av påliteligheten, og de trekker frem kravet om *etterprøvbarhet*. Det kan eksempelvis gjøres gjennom kontinuerlige feedbackprosesser mellom forsker og informantene. Det har jeg også gjort i form av å verifisere resultatene med informantene. Jeg leverte intervjuutskriftene tilbake til hver informant, med spørsmål som “Har jeg oppfattet deg rett når jeg skriver at du (...)” og så videre. Dette ble gjort som en kvalitetsvurdering av at datamaterialet ble tolket med det som ble sagt i intervjuene, slik at kravet om etterprøvbarhet ble fulgt. En annen ting som kreves er det som Askheim og Grennes (2008: 23) kaller *transparent*. Det betyr at jeg beskrevet detaljert hvordan jeg kom fra start til mål, med tanke på datainnsamlingen, tolkning av data og svakheter ved min kvalitative forskingsopplegg.

3.6 En nærmere beskrivelse av case

Toll AS har siden starten i 1963 utviklet seg til å bli en stor aktør i europeisk sammenheng, med mer enn 13 000 kunder, 600 ansatte og en omsetning på over en halv milliard svenske kroner. Hovedkontoret er i Göteborg, og gruppen er regnet som svensk. Foretaket har i dag etablert seg i 9 land: Norge, Sverige, Danmark, Belgia, Italia, Nederland, Østerrike, Frankrike og Tyskland. I tiden fremover vil de åpne kontor i flere europeiske land, samtidig som et utstrakt partnernettsverk stadig utvikles i land hvor egen etablering ikke er bestemt. I 2012 startet konsernet forbedringsprosjektet ”New Europe,” med det formål å skape en enhetlig kultur i foretaket og lik organisering på tvers av land, for øke effektiviteten gjennom innføring av ”best practice.” Dette prosjektet kom som en følge av rask vekst og mange oppkjøp, slik at de måtte koordinere og samordne sine aktiviteter på en bedre måte. Det samme hadde blitt gjort i den nordiske delen med stor suksess, noe som gjorde at prosjektet fikk tilnavnet ”New Europe” for Sentral- Europa. Det var også viktig å øke samarbeidet internt for å yte den beste sørvisen til kundene, men innenfor rammene for en Toll AS- kultur og ikke som en gruppe av flere uavhengige selvstendige selskaper. Hensikten har vært å skape en enhetlig avdeling og teamstruktur i de operative avdelingene som skal fungere som ”støttefunksjoner.”

For Tyskland sin del resulterte dette i en omorganisering, reduksjon og re –allokering av ansatte. Dette resulterte blant annet i ansettelse av en tysk Country Manager som har ledererfaring fra en stor tysk virksomhet. Denne lederen har i dag hovedansvar for HR, Q &

C og salg i Tyskland. De har samtidig tro på at fremgangen ligger i å ha en felles organisasjonskultur i alle markeder de skal etablere seg i, der ansatte vil være involvert i å sette og overvåke KPIer - som omfatter daglige "White board"- møter - for å stadig bli involvert og være i stand til å jobbe med forbedringer (Konsernets administrerende direktør, driftssjef og deres hjemmesider). I dette kapittel har jeg gjort rede for hvordan datamaterialet ble innsamlet, og de metodene jeg har brukt i analysen min på en mer funksjonell og systematisk måte. I det påfølgende kapittel vil jeg presentere analyse og tolkning av resultatene som jeg har kommet frem til gjennom strukturering og kategorisering av datamaterialet.

4 Presentasjon, analyse og tolkning av data

4.1 Innledning

I dette avsnittet vil jeg presentere de funn som er gjort ved å gjennomføre en dataanalyse. En dataanalyse kan defineres som systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem (Askheim & Grennes, 2008: 142). Analysen innebærer med andre ord en sorteringsprosess. Mens enkelte skiller mellom analyse og tolkning av data i kvantitative metoder, påpeker Askheim og Grennes (2008: 42) at et skille mellom analyse og tolkning vil være kunstig i en kvalitativ tilnærming fordi en dataanalyse innebærer både sortering og drøfting av data.

4.2 Data fra intervjuene

I analysefasen av intervjuene, startet jeg med å redusere datamaterialet ved hjelp av åpen koding, hvor representative utsagn og ord ble notert fortløpende. Analysefasen medfører dermed en fortolkning som påvirkes av min oppfatning, forståelse og begrepsapparat (Askheim & Grennes, 2008). Videre reduserte jeg dataene ytterligere ved å legge vekt på data om informantenes opplevelser og erfaringer basert på mitt teorigrunnlag. Utvalget av svar som vil bli presentert er i henhold til de spørsmål som er presentert i intervjuguide.

Det er gjort et utvalg av svar basert på intervjuene som er foretatt, hvor ledelse, nasjonal kultur, organisasjonskultur, og dens påvirkning på HRM-strategier og praksiser, er vurdert som mest interessant med tanke på spørsmålene i denne studien. De spørsmålene som ble stilt i oppgaven er: *Hvordan implementerer et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap ny organisasjonskultur i Tyskland og hvilke problemer som oppstår i den forbindelse? Og i hvilken grad kan disse problemer belyses eller forklares med utgangspunkt i kulturforskjeller*

og/eller institusjonelle forskjeller.

Ifølge Farooqui & Jordahl (2007) hevdet man tidligere at utvikling av felles strukturer vil legge til rette for integrering av de ulike utenlandske enhetene og moderselskapet. Farooqui & Jordahl (2007) viser også til at nyere empirisk forskning understreker at slik integrering primært oppnås gjennom utvikling av nettverksorganisasjoner hvor de ulike enhetene først og fremst er knyttet sammen gjennom en felles organisasjonskultur (Bartlett og Ghoshal, 1995; Bresman, Birkinshaw og Nobel, 1999; Gooderham, Minbaeva og Pedersen, 2006; Hansen, 2002; Tsai og Ghoshal, 1998). Bartlett og Ghoshal (1995:483) hevder blant annet at: *“i et miljø hvor ledere er skilt av tids- og avstandsbarrierer, vil en felles forståelse av ledelse være et mye sterkere verktøy enn formelle strukturer som tar sikte på å koordinere ulike aktiviteter”*.

En felles organisasjonskultur oppstår imidlertid ikke av seg selv, og en viktig utfordring innen den internasjonale ledelsesforskningen er hvordan man skal utvikle dette (Gooderham, Minbaeva og Pedersen, 2006).

En observasjon av Toll AS kan tyde på et forsøk på å knytte sammen enhetene gjennom en felles organisasjonskultur i hele selskapet, inkludert enheten i Tyskland. Studien viser også at Toll AS bruker en “top-down”-tilnærming til ledelse og en standardisering av HRM. Dette kan i et teoretisk perspektiv bli sett på som et isomorfibasert tvangspress fra hovedselskapet, noe som potensielt kan skape en konflikt mellom hovedselskap og datterselskap. Toll AS har tro på at veksten ligger i å ha en Toll AS kultur i Tyskland og alle markeder de etablerer seg i. De har tro på framgangen ligger i å ha noen fra Toll AS under slike prosesser og som kjenner konsernet, men at dette også må tilpasses en nasjonal kultur.

4.3 Tolkning/analyse av data.

På spørsmålet om i hvilken grad kulturelle forskjeller regjerer innen ledelse, er ledere enige om at dette påvirker deres hverdag i høyeste grad, og at det er noe de må forholde seg til. Det er helt naturlig ettersom dette er et selskap som opererer i flere land. På spørsmålet om virksomheten hadde fremtidige forventninger som ble formidlet i tråd med mål om vekst, er lederne generelt enige om at de ikke hadde vært bevisste på kulturelle forskjeller innen alle ledd av deres ledelse under etableringen i Tyskland.

Både de norske og svenske lederne var svært opptatt av å fortelle hva som hadde vært

problematisk og hvorfor. Det viser seg at de trodde at Skandinavia og Tyskland var såpass like at de ikke la nok vekt på disse spørsmålene i oppstartsfasen. De fortalte også at det var lettere å ha fokus på kulturforskjeller når de i løpet av 2014 skal etablere seg i Asia. *“Det er fordi vi vet at kulturforskjeller er så mye større enn i Tyskland”* (Leder 1, 2014). Det fremstår slik jeg tolker det, at Toll AS har trodd at det var færre kulturelle forskjeller mellom Skandinavia og Tyskland enn det i realiteten viste seg å være. Det viser også at de hadde et for stort fokus på at de skulle vokse, slik at kulturforskjellene rett og slett ble glemt. Dette stemmer svært godt i et tilfelle leder 1 fortalte om:

”Den første tiden i Tyskland oppfattet jeg at tyskerne ikke engasjerte seg så mye i de spørsmålene jeg stilte. De følte at dette var ikke en del av deres jobb og følte det var vanskelig da jeg som leder stilte spørsmål om prosessen om hva som skulle gjøres. Dette var utfordrende i starten.”

På spørsmålet om kulturelle forskjeller påvirker beslutningsprosesser, var svarene også entydige. Flere av lederne fortalte at utfordringen var å kommunisere med de tyske medarbeiderne, fordi det fantes kulturelle forskjeller selv, om Tyskland er et land geografisk nært Skandinavia. Det finnes en større avstand mellom tyske ledere og medarbeidere enn det vi er vant til i Skandinavia, spesielt knyttet til beslutningstaking. På bakgrunn av dette opplevde de også tysk kultur som vanskelig å lede. Det er også verdt å merke seg at det her blir spurt om i hvilken grad dette har påvirkningskraft på virksomhetens mål, altså på systemnivå. Lederne uttrykker i stor grad at virksomheten i etterkant har hatt en mangelfull forståelse av kulturelle forskjeller, da veksten fikk et altfor stort fokus under utviklingen i Tyskland. Dette gjaldt både tysk bedriftskultur generelt, og hvilken bedriftskultur de selv ville formidle i praksis. Svært interessant er det likevel at de i stor grad er klare over hvilken type kultur de ønsker seg i konsernet. De skandinaviske lederne fortalte om at de ønsket en felles skandinavisk organisasjonskultur i alle land, og anså det som nødvendig for å oppnå vekst. *”Vi jobber for å ha en skandinavisk kultur i tråd med åpenhet og inkludering av ansatte”* (Leder 3, 2014). Samtidig mente to av lederne at dette må tilpasses lokalt i hvert land de operer i. *”Vi har diskutert og kommet frem til at lederskapet er det viktigste og at det er rett lederskap som driver dette”*(Leder 6, 2014).

Hovedutfordringen er å få riktig person på plass for å styre. De fortalte at det er vanskelig å ansette noen som ikke har vært i selskapet, grunnet kulturelle forskjeller mellom land og

organisasjon. De mente at den beste løsningen under slike prosesser var å utstasjonere folk som kjenner til konsernet. Det neste blir å få folk til å bli en del av sitt eget system, slik at de kan få inn ansatte som ønsker å jobbe for å skape en enhetlig organisasjonskultur i henhold til deres krav og nasjonale forventninger. Avslutningsvis er det også interessant å vise til forskjeller mellom norsk og svensk ledelse. Flere av lederne er enig at i Sverige skal alle være med å føle, tenke og diskutere, mens i Norge har en mer rak lederstil. Medbestemmelse er enda mer utbredt i Sverige og det er største forskjellen mellom Norge og Sverige. Flere av lederne fortalte om at de i Sverige arbeider de mer grundig for å ta den rette avgjørelsen, (noen ganger altfor grundig, og at det tar lang tid før de bestemmer seg), kontra Norge som ofte tar raske avgjørelser og tar ting litt som det kommer.

5 Analyse

5.1 Innledning

I forrige kapittel kom jeg med en tolkning og analyse gjennom en strukturering og kategorisering av datamateriale, mens i det påfølgende kapittel vil jeg diskutere disse funn fra spørsmålene: *Hvordan implementerer et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap ny organisasjonskultur i Tyskland og hvilke problemer som oppstår i den forbindelse? Og i hvilken grad kan disse problemer belyses eller forklares med utgangspunkt i kulturforskjeller og/eller institusjonelle forskjeller?* Dette må ses i sammenheng med den situasjonsbeskrivelsen som er presentert i kapittel 1. Beskrivelsen er en viktig kontekst for å forstå i hvilken grad kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker HRM-strategier og praksiser.

5.3 Kontroll vs autonomi

Mange multinasjonale selskaper innser at de ikke klarer å nyttiggjøre seg ressursene som deres kunnskapsrike utenlandske datterselskaper besitter. Årsaken til dette er at hver enhet ofte er forankret i ulik kulturell kontekst og har sin egen forretningsagenda. Uforenlige forretningsagendaer, liten kulturell innsikt og ulike forventninger kan vanskeliggjøre kunnskapsoverføring mellom datterselskapene og moderselskapet (Farooqui & Jordahl, 2007). En konsekvens av dette er at Toll AS har omorganisert nåværende organiseringsform hvor de ulike enhetene er løst knyttet sammen, til en mer integrert og helhetlig organisering. Det fremkommer i intervjuene at kulturelle forskjeller har en stor påvirkningskraft i forhold til virksomhetens mål, og at de skandinaviske lederne er enig om at det i større grad nå enn

tidligere finnes en overordnet strategi for deres globale virksomhet, der målet er å skape en felles organisasjonskultur i hele selskapet. Samspillet mellom en standardisering av en felles skandinavisk organisasjonskultur og lokale forskjeller i Tyskland, synes å være et problem for en implementering av en organisasjonskultur i Tyskland. At det finnes en overordnet strategi som gjelder for hele konsernet, kan tolkes dit hen at Toll AS har mindre fokus på lokalisering, og at man ser tegn på standardisering mot hovedkontoret eller en bestep praksis. Resultatene antyder at Toll AS i større grad overvåker sin enhet i Tyskland. Dette, samt at lederne svarer at de benytter en overordnet strategi, tyder på et ønske om kontroll. Resultatene viser også at enheten i Tyskland har redusert autonomi og frihet, noe som styrker antakelsen av en ”top- down” tilnærming fra hovedselskapet. Dette samsvarer også med en tidligere kvantitativ studie, som sammenlignet HR- praksis i multinasjonale selskap i ulike land. Det påviste at norske MNC har større grad av sentralisert kontroll og overvåking over enhetene i utlandet, noe som reduserer deres autonomi og frihet sammenlignet med amerikanske MNC (Pedersen, 2010:57). Årsaken til at Toll AS har mer sentralisert kontroll i form av å implementere en skandinavisk organisasjonskultur kan knyttes til kultur.

5.3.1 En sterk likhetskultur

Byrkjeflot (2001: 31) viser til betydningen av demokratisk kultur for å forstå ledelse. Han hevder at skandinaviske ledere oppfører seg mer demokratisk på grunn av den sterke veksten på likhet og uformelle relasjoner i den skandinaviske kulturen (Trygstad & Hagen, 2007:35). Schramm Nielsen (et. al. 2004) har påvist fire sentrale verdier for skandinavisk ledelse: *Konsensus, likhet, anstendighet og sosialt ansvar*. Disse verdiene utgjør særtrekk ved den skandinaviske ledelsesstilen (Trygstad & Hagen, 2007:85- 86). Dette viste seg svært godt i et tilfelle hvor en leder fortalte om avskjedigelse av en tysk medarbeider. Lederen fortalte videre at ting blir gjort annerledes i Tyskland med tanke på folk som ikke har prestert godt nok, eller som ikke passer inn. Fra lederens ståsted kan skandinaviske ledere synes det er vanskelig å gå frem i slike situasjoner. I Skandinavia opplever lederen oppsigelser at dersom en mener har gjort noe forferdelig, må man gå på dagen, mens man normalt får tre måneders oppsigelsestid for å avslutte forholdet. Lederen fortalte om egne erfaringer:

”I Tyskland foregår dette derimot på samme måte som en film fra USA, der man sier adjø og må gå på dagen. Der sliter jeg, fordi det ikke er rett. Jeg vil gjøre dette på en mer mykere tone, og det er noe som jeg jobber med”(Leder 6, 2014).

Det er derfor interessant i denne sammenheng å høre, når de skandinaviske lederne fortalte

om hvordan disse verdiene nettopp var iboende i skandinavisk ledelsesstil, ved det de betegner som den “*skandinaviske tenkemåten*”. Flere av lederne fortalte at det som var viktig var å definere hva som er likt i Toll AS som illustrer hvordan disse verdiene kommer til uttrykk deres måte å tenke organisasjonskultur på.

”Vi skal åpenbart følge tysk regelverk, men vil jeg være like tøff som leder som jeg har lov til i Tyskland. eller skal jeg la mitt verdigrunnlag styre? Vi har noen grunnleggende verdier i denne virksomheten i form av å håndtere folk med respekt, uavhengig om de skal få sparken eller ikke. Det som er likt er å ha fokus på våre verdier og verdigrunnlag” (Leder 1, 2014).

Det kan indikere at de skandinaviske verdiene, som likhet og den særegne ledelsesstilen i en skandinavisk HRM strategi, er sterke. Dette tyder på lokale trekk fra Skandinavia, og et press for å tilpasse sine HRM- aktiviteter, med tanke på hva som forventes i en skandinavisk sammenheng. Funnet er også, i et institusjonelt perspektiv i tråd, med forvetningen om at dette påvirker de skandinaviske ledernes syn på ledelse, og kan knyttes til deres framgangsmåte i å implementere en felles organisasjonskultur i Tyskland. Det er fordi disse verdiene er styrende både for hvordan de ønsker å fremstå som ledere, enten i et land de kan operere mye tøffere eller ikke samt at kulturelle faktorer er i stor grad med på å påvirke utviklingen av HRM- strategier og praksiser. Dette kan føre til at lederne i Toll AS har redusert tillit overfor den tyske enheten, når det gjelder å ta i bruk og innføre skandinaviske verdier. For å være sikker på at den tyske enheten tar i bruk den praksisen som hovedkontoret ønsker, har de sentralisert kontroll, som gir lite frihet og autonomi til å ta i bruk de verdiene eller den praksis enheten selv ønsker. Dette understrekes i den politiske rammen av Westney (2005:58). Forvetningen om at datterselskapet i Tyskland vil ha for sterk styring sentralt, får også støtte der enheten i Tyskland må tilpasse seg den globale strategien og de HRM- aktiviteter som er beskrevet og implementert av den globale organisasjonen.

Trygstad og Hagen (2007:85) hevder videre at det finnes en empirisk støtte for å kunne snakke om skandinavisk ledelse. Hofstedes funn for mer enn tretti år siden, indikerte at Norge og Sverige hadde relativt like kulturer (Glasbø & Aase, 2009:42). I diskusjonen om nasjonale økonomiske modeller, har det vært vanlig å vise til *en nordisk modell* (Levin m.fl. 2012), der man kan finne en parallell utvikling på det politiske plan i dette århundre ved sosialdemokratiets sterke stilling (Sejersted, 1997:48). Når det gjelder korporativisering og velferdsordninger er det også klare likhetstrekk (Sejersted, 1997:48). Dette er i

overensbestemmelse med det kulturelle perspektivet og *maskulinitet vs. feminitet indeksen*, med grunnleggende antakelser og oppfattelser av kjønnsroller knyttet til menn og kvinner (Hofstede og Hofstede, 2005: 120). Skandinavia skårer svært lavt på feminitet indeksen. De skandinaviske lederene er født og sosialisert i en skandinavisk ledelseskultur der individer i større grad blir integrert i grupper med sterk tilhørighet, lojalitet, omsorg og verdsetting av hverandre samt at en effektiv leder oppmuntres til å være støttende og involvere de ansatte i beslutningsprosesser (Hofstede og Hofstede, 2005: 132-147).

5.3.2 “Varianter av kapitalisme”

På et overordnet nivå vil også politikk sette rammebetingelser som ledere må forholde seg til (Trygstad & Hagen, 2007:25). “*Varianter av kapitalisme*” - perspektivet viser til et viktig skille knyttet til hvorvidt det er etablert institusjoner som støtter opp under samarbeid og kompromiss, eller markedets frie funksjon (Trygstad & Hagen, 2007: 35). Betydningen av ulike institusjonelle påvirkninger i de enkelte politiske økonomier vektlegges i dette perspektivet for å forklare hvordan landene utvikler seg økonomisk. I de skandinaviske landene finner vi sterke institusjonelle føringer for atferd i arbeidsorganisasjonene. Rammeverket knyttet til lov- og avtaleverket vil for det første tilby redskaper for direkte og indirekte samarbeid mellom leder og ansatte som gjør det mulig å leve ut de historiske likhetsverdiene (Trygstad & Hagen, 2007:86). Og dernest, noe som er svært viktig når liketskulturen benyttes som forklaring: “*Historisk har institusjonenes framvekst vært drevet frem av ønsket om å få etablert disse verdiene som styrende*” (Trygstad & Hagen, 2007:86). Det er grunn til å understreke at kulturelle trekk må forklares historisk. Fagbevegelsen har vært en drivende kraft for etablering av institusjonene (Trygstad & Hagen, 2007: 86). “*Det er i høy grad den nordiske fagbevegelsens fortjeneste, at medbestemmelse til arbeidstagerne er blevet en så integreret del af hverdagen på de nordiske arbejdspladser* (Nordisk Råd, 2005:44). Betydningen av fagbevegelsens rolle for skandinavisk lederstil kan ikke forstås isolert fra det normative grunnlaget den bygger på. Respekt for arbeidstakerne, det å ikke “stå med lua i hånda”, var et grunnleggende prinsipp (Trygstad & Hagen, 2007: 87). Dette normative grunnlaget kommer også til uttrykk i verdigrunnlaget til Toll AS, og hva de står for knyttet til å implementere en felles organisasjonskultur i Tyskland.

5.3.3 Demokratisk kapitalisme

Hovedpoenget i Sejersteds fremstilling er å vise at demokratiske prosedyrer også kan legitimere et lederskap, men for å kunne forstå hvordan dette har utviklet seg må man ta et

historiske tilbakeblikk (Sejersted, 1997:38). Sejersted og andre historisk orienterte institusjonalister kan sies å legge seg mer vekt på den regulative og normative søylen, mens nyinstitusjonalistene legger mest vekt på den kognitive (Scott, 2004: 59). Metoden han bruker for å identifisere ledelsesmodeller, det vil si hvordan autoritet er strukturert og hva slags regulering av arbeidslivet, omhandler om historisk etablerte styrkeforhold mellom industriledelse og stat. I et institusjonell perspektiv ligger forklaringen i at det utviklet seg et system som kalles for *demokratisk kapitalisme* i Norge (Sejersted, 1997:28, 1993:172). I følge Trygstad og Hagen (2007: 35) vektlegger Sejerstad den sosiale strukturen i Norge, store geografiske avstander og små sosiale skillelinjer, sett i forhold til andre land som eksempelvis Tyskland. Dette fører til små produksjonsenheter med sterke lokale felleskap og strenge likhetsnormer. Det gjør at den underliggende demokratinormen er spesielt sterk i Norge (Sejersted, 1997:40). Sejersted viser til at dette førte til en institusjonalisering av en spesiell fordeling av lederansvar, eksempelvis mellom stat og næringsliv, og en særegen måte å legitimere på, med spesielt sterk vekst på demokratisk legitimering. Med demokratisk legitimering tenker Sejersted blant annet på demokratiske prosedyrer av ledere.

Melander hadde for eksempel ingen autoritet som strateg for nasjonens utvikling, fordi han var ikke demokratisk valgt (1997: 46). Melander var sjef for Norges største bank, Den norske Creditbank i 1960-årene (Sejersted, 1997: 42). Utgangspunktet for hans initiativer var en allmenn erkjennelse av at Norge manglet strategiske institusjoner på mellomnivå som kunne lede an i det som ble ansett for å være en nødvendig strukturrasjonalisering av norsk industri. Sejersted kaller dette for et institusjonelt tomrom (Sejersted, 1997: 42). Melander og DnC forsøkte da å gå inn i en strategisk rolle - men som ble mislykket - blant annet fordi det krasjet med demokratiske normer. Storbanksbanker kunne ikke og skulle ikke løse samfunnsoppgaver. Banksjefen Melander manglet den nødvendige legitimitet.

Historien demonstrerer for det første at det fantes et slags strategisk tomrom, eller om man vil; et behov for ledelse. På oppfordring forsøkte Melander å gå inn i dette tomrom, men det viste seg at hans ledelse ikke ble godtatt av verken opinion, det offentlige apparat eller av den industri som skulle strukturrasjonaliseres (Sejersted, 1997:43). Historien demonstrerer sterke demokratinormer i Norge. Etter Melander hadde mislykkes, forsøkte man å bygge opp legitimitet for ledelse ved å innføre demokratiske prosedyrer.

Samtidig er det også viktig å forstå de historiske relasjonene og maktforhold mellom land

(Syed og Ozbilgin, 2009; ref. i Lervik & Mercer Traavik, 2014:549). Norge og Sverige er svært like i mange kulturelle dimensjoner, men det var historiske forhold som spilte en stor rolle for problemer med samarbeidet mellom Telia og Telenor (Fang, Friedh og Schultzberg, 2004, Syed og Ozbilgin, 2009; ref. i Lervik & Mercer Traavik, 2014:549). Nyere målinger (Gooderham & Nordhaug, 2001) har også påvist at den norske kulturen er i ferd med å bli enda mer «feminin» og har den laveste maktdistansen i Europa (Glasbø & Aase, 2009:42). En norsk leder forklarte sitt første møte med svensk ledelseskultur:

”Jeg følte en viss frustrasjon i starten. Det var på grunn av det ikke skjedde noenting uten å måtte diskutere hele tiden. Da måtte jeg lære meg den svenske lederstilen og forstå hvordan svensk fagbevegelse og lovverket fungerte sammenlignet med Norge”(Leder 1, 2014).

Dette sitatet illustrerer at det finnes noen institusjonelle forskjeller mellom Norge og Sverige. Det finnes i Sverige et alternativt legitimitetsgrunnlag til de demokratiske prosedyrer som går på forholdet mellom bedrifter (Sejersted, 1997:43). Sejersted (1997:48) utdyper dette ved å argumentere for at Sverige hadde klare føydale rester, og en demokratiutvikling som kom senere enn den i Norge. Sejersted mener også at det ikke er urimelig å se dette i sammenheng med at i Sverige fikk de karakteristisk store konsentrasjoner mot slutten av forrige århundre. Blant annet skjedde det i form av store landsdekkende investeringsbanker som opererte i nær sammenheng med store entreprenører som Wallenberg i Sverige. Slikt fantes ikke i Norge (Sejersted, 1997:48). I Norge måtte altså staten ha ansvar for det næringslivet har kunne tatt i andre land, med det betyr også en åpning for korporative innslag. Det er blitt et kvasiargument med stor tyngde, fordi de som berøres av en tilslutning må få være med på beslutningen (Sejersted, 1997:46).

5.4. Nærhet til ledelse og kommunikasjon

Studien viser også at ledelse og HRM i multinasjonale selskaper ikke bare kan knyttes til kultur og institusjoner – Avstand i ledelse og kommunikasjon mellom Toll AS og datterselskapet i Tyskland – synes også å være et problem for en implementering av en organisasjonskultur i Tyskland. Både de norske og svenske lederne påpekte at den geografiske avstanden, og ikke være lokalisert på samme sted, gjorde kommunikasjon og ledelse vanskelig. Jo mer kompleks en organisasjon er, desto mer sannsynlig vil kommunikasjonen fra ledelsen bli tolket på en annen måte, der den har gått gjennom flere lag nedover i organisjonen. Da får ikke de ansatte med seg hva som var det viktige med

budskapet (Weick, 1995: 5). Derfor kan Toll AS standardisering kobles til fenomenet “sensemaking” (Weick, 1995).

I prinsippet er «sensemaking» en fortolkning av situasjoner og ord. Ordene og situasjonene kan være de samme, men de fortolkes forskjellig av de forskjellige deltakerne. Weick er veldig opptatt av at språket er konstruktivt, og man må gi deltakerne tid til interaksjon for at språkbruken deres blir effektiv og overlappende. Hvem er de rette personene? Hva mener vi med et mål? Hvordan kommuniserer man tydelig? (1995:4). Weick (1995) peker også på at de ansatte i organisasjonen vil ha ulike tankemønstre avhengig av hvor de befinner seg i organisasjonen. Disse ulike tankemønstre vil resultere i ulike tolkninger og forståelser av en organisasjonskultur. Det betyr at ledergruppen i Toll AS har et tankemønster basert på en strategisk og langsiktig kulturbygging basert på skandinaviske verdier, mens enheten i Tyskland har et tysk tankemønster som danner grunnlag for hva de gjør. Ettersom den skandinaviske ledelsen har en annen kulturell referanseramme, vil ikke de tyske medarbeiderne forstå det samme budskapet fordi de kommer fra en annen kulturell referanseramme.

“The frame of reference means some kind of pre-set framework into which people put their experienced stimuli and this enables them to understand and explain the events they encounter” (Weick, 1995: 5).

5.4.1 Skandinavisk ledelse i Tyskland

Basert på intervjuene tyder det på at tyskerne er vant til at sjefen forteller dem hvordan ting skal være, mens de skandinaviske lederne er mer vant til å stille spørsmål knyttet til beslutningsprosesser. I følge Askes (2005) studie oppfattet tyskere den norske lederstilen som noe uklar når det gjaldt kommunikasjon. Dette medførte at de tyske underordnende måtte forsøke å tyde de norske lederes noe uklare oppfordringer. Det samme problemet ble oppfattet av lederne i Toll AS. ”Det er sånn jeg opplevde det i vår virksomhet, at tyskerne ikke er vant til vår ledelsesstil” (Leder 1, 2014) og ”man tenker mye på hva man kan kommunisere og hvordan” (Leder 2, 2014). De skandinaviske lederene påpekte at tyskerne, som følge av dette, hadde et svært behov for *oppfølging av leder* med klare retningslinjer for å løse ulike arbeidsoppgaver. En leder fortalte:

"Man ender opp med å måtte fortfølge de tyske medarbeiderne. Hvis man påla en oppgave, så var det ikke sikkert det ble gjort, med mindre jeg fulgte opp. (Det var faktisk din jobb å gjøre dette her). Det var tungt"(Leder, 4, 2014).

De skandinaviske lederne mente at ulik ledelsesstil kunne være forårsaket av *forskjeller i nasjonal kultur*. "Jeg tror det er en del av deres kultur. De (tyske) spør ikke etter mer ansvar. Hvis man dytter på dem mer ansvar, så liker de ikke det" (Leder 5, 2014) og "ingen medarbeidere i Tyskland tar selvstendige avgjørelser før man har fått godkjenning av nærmeste leder" (Leder 6, 2014). Dette stemmer overens med det kulturelle perspektivet og er i tråd med forvetningen om at de skandinaviske lederne og de tyske medarbeiderne har ulik syn på organisasjonskultur. Hofstede bruker begrepet *maktdistanse* som en forklaring på hvordan et samfunn legitimerer makten i institusjoner og organisasjoner (1980, 65). På maktdistanse – indeksen skårer Tyskland høyt. I et kulturperspektiv, vil en forklaring være knyttet til forvetninger om at ledere i Tyskland skal fatte avgjørelser, fordele arbeidsoppgaver og kontrollere ytelsen til de ansatte (Dahl, 2001:93). Dette vil være i tråd med Hofstedes teori om at man på arbeidsplassen i Tyskland vil finne et tydelig og sentralisert lederskap. Ledere i hierarkiske organisasjoner blir oppfattet som effektive ved å fremstå som sterke, uavhengige og ved å ta beslutninger på selvstendig grunnlag og delegere mye ansvar (Glasbø & Aase, 2009:42). "Vanligvis, i Tyskland, vil et forslag bare komme dersom sjefen ber om det" (Leder 4, 2014). Implikasjonene av dette er at de tyske medarbeiderne ønsker å løse oppgaver i en kontekst der sjefen tar beslutningene, med tett oppfølging og instruksjoner på hva de skal gjøre. De ønsker i mindre grad frihet og selvstendighet, og ser seg selv i større grad som brikker i en instrumentell teori hvor styring og kontroll ligger til grunn. De skandinaviske lederne påpekte at de oppfattet tysk kultur som langt mer hierarkisk, og at det fantes en større avstand mellom ledere og de ledede. "I Skandinavia kan en ha mer personlig relasjon til nærmeste leder. Det er en sterkere fremtoning av hierarki i Tyskland, og det er den største forskjellen mellom Skandinavia og Tyskland" (Leder 4, 2014).

Det kan og forventes at skandinaviske lederne blir oppfattet som uklare i måten de kommuniserer på med de tyske medarbeiderne. Aske (2005:50) mener dette skyldes at skandinavisk kultur er preget av det som blir kalt for et "Konsensus-samfunn" som innebærer en liten maktavstand. Trygstad og Hagen (2007: 35) hevder videre at denne kulturen setter rammer for hvordan lederskap kan utøves i den enkelte bedrift, noe som også bekreftes i følgende sitat: "Vi er i Skandinavia opptatt av medbestemmelse og av å få medarbeiderne til

å få frem hva de synes” (Leder 1, 2014). Sejersted utdyper dette ved å bruke ”janteloven” som et eksempel. ”Janteloven” har lagt begrensninger på hva slags ledelse som godtas i norske bedrifter. Ledelsen er basert på de ansatte gjennom diskusjon og dialog. Ren kommando eller oppbygging av strenger hierarkier var, og er i liten grad i tråd, med ” den norske folkesjela.” Det er denne folkesjela som bidrar til å forklare flate organisasjoner og små maktforskjeller (Trygstad & Hagen, 2007: 35). I Tyskland derimot stiller hierarkiets sterke posisjon krav til lederne (Aske, 2005, 70). Knigge (2004:81) hevder blant annet at tyskere forventer at en autoritet skal fremstå som sterk, og stille krav til sine medarbeidere. Dette er et punkt hvor de kulturelle og institusjonelle forskjellene kommer tydelig frem. Dette kommer til uttrykk i følgende sitat:

”Vi er redde for å være tydelige på ledelse fordi vi føler det blir litt ovenfra og ned. Mens i Tyskland, så har man en forvetning om en slik ledelse. Jeg kaller dette for ledelse ”med hele hånden i form av styring” (Leder 1, 2014).

Dermed er faren i Tyskland at skandinaviske ledere trenger mye tid for å bli respektert. Askes antakelse er basert på at de tyske lederne følger sine egne overbevisninger og har fått respekt gjennom sin personlige autoritet (Aske, 2005:70). Fra et institusjonelt perspektiv har Byrkjeflot (1993) funnet ut at de tradisjonelle autoritetsstrukturer står sterkere i Tyskland enn i USA. Byrkjeflot (1993) mener dette synes å være i overbestemmelse med Dahrendorfs (1965) tese om den tyske ”Sonderweg”: Med utgangspunkt i at Tyskland aldri hadde fått den markedsstyrte desentraliseringen av såvel økonomisk som politisk makt, lå veien åpen for maktkonsentrasjon i oligopolene, storkonsernene og investeringsbankene. Disse ble betraktet som nasjonale institusjoner (Dahrendorf, 1965; ref. i Sejersted, 1997:43).

Det alternative legitimeringsgrunnlag i demokratiske prosedyrer for valg av ledere, og som Sejersted argumenterte for kom til å stå ekstra sterkt i Norge, slo ikke så sterkt gjennom i Tyskland (Sejersted, 1997:44, 1993:171). Dette samsvarer også til forvetningen om at forutsetning for god ledelse i Tyskland omhandler å være mer direkte i kommunikasjon og gi tydeligere instruksjoner og tilbakemeldinger med hensyn til oppgaveløsning. *”Jeg har tilpasset meg ved å være mye tydeligere og klarere på hva som er beslutningen, ved å spørre dem om hva de synes jeg bør gjøre annerledes” (Leder 1, 2014).*

5.4.2 Usynlige barrierer

Sitatet ovenfor bekrefter Westney's (2005:59) hypotese, om at lokale trekk av isomorfi om lokale kulturelle forskjeller, ikke alltid er synlig for hovedselskapet. Det kan innebære at både nordmenn og tyskere i Toll AS, har innenfor sine respektive kulturer, vanskeligheter med å forstå hverandre. Ledelse er bygging og utøvelse av relasjon for å sikre god kommunikasjon. Dette kan se ut som å gjelde særlig i multinasjonale selskap. *"Det er mye viktigere å kommunisere tydelig i Tyskland"* (Leder 3, 2014). Utsagnet kan tolkes som det er bare folk som snakker og oppdager at de ikke er like tydelige når konteksten skifter. Det er anerkjent av lederne at multinasjonale selskaper må framstille kommunikasjonen på en konsistent måte, fordi uklare eller motstridende meldinger kan føre til uklare tolkninger nedover i selskapet, noe som også er poenget til Weick (1995). De skandinaviske lederne mente derfor at konsernledelsen i Toll AS må kommunisere på en klar og tydelig måte med sine ansatte, om hvilke mål og strategier som skal følges. Det skal fortrinnsvis sitte i "ryggraden" til selskapet, slik at når en beslutning må tas bør det alltid være i tråd med overordnede mål satt av konsernledelsen, og at dette også følges med de retningslinjer basert på de "kjerneverdiene" Toll AS står for. På bakgrunn av dette kan Toll AS i større grad redusere feil og usikkerhet knyttet til beslutningstaking.

Setter vi dette inn i et institusjonelt perspektiv, viser forskningen at HR- praksis i datterselskapet er mer ulik jo større kulturelle eller insitusjonelle forskjeller det er mellom datterselskap og hovedkontor (Gooderham, Nordhaug og Ringdal, 1998; ref. i Lervik & Mercer Traavik, 2014: 552). Likhetene i praksis øker jo flere fra hovedkontoret som er utstasjonert i datterselskapet (Bjørkman og Lu, 2001; ref. i Lervik & Mercer Traavik, 2014: 552). Utstasjonerte har en tendens til å imitere praksis hjemmefra, når man for eksempel i etableringen av et nytt datterselskap, skal etablere rutiner for rekruttering, trening, utvikling og belønning (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 552).

"Vi fikk inn en norsk konsulent som hjalp oss, og det gjorde at vi fikk fremgang. Målet er å klare å håndtere dette internt og klare å ha folk i prosjektlederroller som skal bidra til å innføre en Toll AS- kultur" (Leder 2, 2014).

Lederne mente det var viktig å få lokale fra Skandinavia til å være under etableringsfasen, slik at man får en tettere oppfølging og den enheten man ønsker. Samtidig måtte

ledergruppen være tydeligere ovenfor de ansatte, med tanke å få mer kunnskap om det selskapet de arbeidet for. Dette klarte ikke konsernledelsen i begynnelsen, da det ikke fantes lokal kunnskap på stedet, eller en strategi til å nå det målet som lå til grunn. *”Da blir det lagt egne retninger som kan avvike fra ledelsen, slik at avstanden fort kan bli for stor”* (Leder 4, 2014).

At et datterselskap ledes av en utstasjonert betyr at hovedkontoret har et sterkere ønske om å få gjennomført sin personalpolitikk, mens vertslandsansatte og deres preferanser får mindre gjennomslagskraft (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 558). Standardiseringen kan tolkes i tråd med Toll AS internasjonale ekspansjon til flere markeder, noe som antyder at en økende erfaring får multinasjonale selskaper økt tiltro til standardiserte konsernløsninger ut fra forventende fordeler for integrasjon og konsistens. Erfaring styrker evnen til å implementere standardiserte HRM- systemer. En kan se en økende standardisering over tid, noe som reflekterer den økte globaliseringen (Bjørkman, Smale, Sumelius, Suutari og Lu, 2008; ref. i Lervik & Mercer Traavik, 2014: 558).

Samtidig kan en standardisering av HRM- praksiser også implisere noen begrensninger, ved at globale strategier ikke alltid blir like aktuelt i alle sammenhenger. Dette understrekes i den kulturelle rammen av Westney (2005:58). Innenfor internasjonal ledelse har dette tradisjonelt vært konseptualisert som en kulturell eller institusjonell distanse mellom to land, målt etter hvor stor forskjell det er mellom hjemland og vertsland i kultur og organisasjoner (Kogut og Singh, 1988; ref. i Lervik & Mercer Traavik, 2014:549). Et eksempel er knyttet til lønn. *“I Tyskland tenker medarbeiderne at “nå har jeg gjort en god jobb”, slik at man vil ha mer betalt”* (Leder 6, 2014). Fokuset på individet og de mer maskuline verdiene antyder at tyskere i Toll AS i større grad benytter lønn basert på prestasjon, og verdier som konkurranse og materielle goder gjør at dette blir akseptert. Dette sammenfaller med Sivesinds studie (1995:187), der han gjorde et komparativ studie av to norske og tyske fabrikker. Hans funn påpekte at tyskerne foretrakk mer autonomi, bedre muligheter for selvrealisering og høyere lønn. I henhold til individualisme vs. kollektivismen indeksen, er Tyskland skår på individualisme- indeksen høy. Dette er i overensstemmelse med Hofstede og Hofstedes teori (2005:142) at det tyske samfunnet vil være drevet av konkurranse, prestasjon og suksess i form av å være best. Det betyr at man i Tyskland vil få et “klapp på skulderen” når det kan fremvises gode resultater (Hareide, 2009).

I henhold til et kultur- perspektiv kan det gi en indikasjon tyske medarbeiderne er født og sosialisert inn i en tysk kultur hvor det strebes etter å være best og å lykkes i utdanning og jobb. Dette kan skape et stort fokus på prestasjoner og kvalifikasjoner. Hofstede og Hofstede (2005:132) utdyper dette ved å vise til at det er en utbredt oppfatning i tysk kultur om å jobbe hardt og målretter over en lengre tid for å oppnå resultater.

Hofstede (2005, 2010) påstår videre at tyske ledere vil på grunnlag av det motivere de ansatte gjennom å bruke insentiver eller bonuser, som er individrettede og avmålt på grunnlag av individuelle prestasjoner. Mens skandinaviske ledere ønsker å belønne og motivere prestasjoner på gruppebasis (Glasbø & Aase, 2009: 42). En implikasjon av dette er at de skandinaviske verdiene, som den globale HRM – strategien er bygget på i Toll AS, er bedre egnet i land der kollektivismen er mer verdsatt. I Tyskland er det mer vekt på individualisme. Dermed er det grunn til å anta at den skandinaviske ledelsesstilen også innen HRM representerer særlig utfordringer når det gjelder å implementere en felles organisasjonskultur for Toll AS i Tyskland.

5.4.3 Ledelse som et system av kunnskap og autoritet

Sett i lys av et institusjonelt perspektiv skyldes den tyske prestasjons- og utdanningskulturen på forholdet mellom nasjonsbyggingen og utdanningsrevolusjonen. Dette er et sentralt tema i Fritz Ringers analyse omkring de tyske mandarinene og framveksten av utdanningssystemet i Tyskland (Byrkjeflot, 1999:123). Han skriver:

“The most important precondition of the German educational revolutions was the early emergence, in Prussia and in other German States, of professional bureaucracies recruited largely if not wholly on the basis of educational qualifications” (Ringers, 1992:37).

Dette presiserer at statsbyggingen kom til å prege utdanningssystemet, og at den tyske definisjonen av nasjonen og utdanningen kom til å få et mindre demokratisk preg enn i Norge. I Tyskland ble både den demokratiske og industrielle revolusjonen preget av utdanningssystemet (Byrkjeflot, 1999:123). Det er dette som gjør at Ringer mener at det er snakk om en *“educationalization of the occupational system rather than an industrialization of education* (Ringer, 1992:30). Utdanningssystemet i Tyskland utviklet seg i en retning der embetsmannstanden fikk en dominerende posisjon og prinsippet dannings (Bildung) fikk en sentral rolle (Byrkjeflot, 1999:123). Ringer betegnet dette som de *“tyske mandariner,”* og

som baserte sin legitimitet på dette prinsippet. Med dette mente han at mandarinene regnet seg for å være bærere av utdanningsstatens verdier og at de anså det som en av sine mest sentrale oppgaver å formidle disse helhetlige og byggende verdiene til samfunnsborgerne (Byrkjeflot & Halvorsen, 1997:58).

Den tyske industrialiseringen ga likevel støtet til framveksten av en meget sterk arbeidsbevegelse som utfordret mandarinenes posisjon. De nye industrilederne representerte også en trussel, da de fremstod som representanter for nettopp den type kommersialisme som det tyske utdanningsborgerskapet hadde utformet sin identitet ved å være motstander av, og da med klare referanser til Frankrike og USA. Etter hvert kom imidlertid realpolitikeren Bismarck i økende grad å henvende seg til det nye borgerskapet som et forsøk på å ta igjen det engelske industrielle forspranget (Byrkjeflot, 1999:162). Mandarinenes høyverdige ledelsesideal gikk gradvis i oppløsning. Kulturstatens mobilisering mot kommersialismen ble nedtonet og det ble utviklet et mer moderne ledelsesideal, der kunnskapen omkring ledelse ble forbundet med nasjonens og industriens behov. Etter andre verdenskrig var tysk industrikultur fremdeles preget av den tid da utdanningsborgerskapet og embetsmannsstanden dannet det kulturelle sentrum. Dette tyske paradokset gjorde det derfor ikke mulig å foreta et raskt skifte i retning av det amerikanske profesjonaliserte lederskapet, slik Marshall- hjelpens talsmenn i Europa ønsket (Hartmann, 1967: 519 & Byrkjeflot, 1999:163).

Byrkjeflot & Halvorsen (1997:54) diskuterer videre denne koblingen mellom kunnskap og autoritet som tysk ledelse baserte seg på. De viser til at Luther mente at mennesket tjente Gud best ved å utføre en så god jobb som mulig innenfor sitt yrke. Mennesket var kallet til å utføre sine oppgaver innenfor en gitt orden, derav kommer også uttrykket "*skomaker, bli ved din lest*" (Byrkjeflot & Halvorsen, 1997:61). Den tyske betegnelsen Beruf, som på norsk betyr yrke og kall, brukes den dag i dag (Sørhaug, 2004:147). Ved å verdsette alle yrker likt brøt Luther med det katolske skillet mellom det som var satt til å utføre høystående spirituelle oppgaver og lavstående praktiske (Byrkjeflot & Halvorsen, 1997:61). I henhold til det lutherske idealet "bli ved din lest," kom industrialiseringen i Tyskland til å gi støtet sterk mobilisering for å videreutvikle etablerte fag og industrielle ferdigheter, og det ble bygd et omfattende system for yrkesutdanning og teknisk bakgrunn (Byrkjeflot & Halvorsen, 1997:63). Byrkjeflot (1999) hevder at dette er grunnen til at tyskerne har utviklet et føydalt industrielt system som bygde på "*the undisputed claim to leadership of a stratum generally*

legitimated by tradition” (Dahrendorf, 1969/1979:59). I et ledelsesperspektiv vil det bety at det tyske systemet produserer *“tough, authoritarian executives who do very little delegating”* (McCreary, 1964:211).

5.5 Kulturdanning som en strukureringsprosess

Med referanse til diskusjonen om samspillet mellom en økende standardisering og vedrørende lokale forskjeller, kan kulturdanningen i Toll AS sees som en *strukureringsprosess* hvor gårsdagens kultur blir rammer som former framveksten av nye kulturelle forhold (Hennestad, 2010). Prosessen i Toll AS viser et syn på organisasjonen som er preget av rasjonelle faktorer med tanke på kravet om vekst, men i løpet av endringsprosessene ble påvirket av kulturelle trekk ved organisasjonen. Dette er en konsekvens av eksansjonen til nye markeder der de i større grad forsøker å tilpasse deres globale aktiviteter i tråd med den tyske konteksten. Flere av lederne fortalte at de gjør alt fra et ”business”- perspektiv, men det er mange ulike ord som sirkulerer og de har ikke fått ”knyttet” sekken enda. *”Vi ønsker likevel å skape en kultur basert på tillit, trygghet og integritet. Dette skal være formen for vårt budskap”* (Leder 6, 2014). Dette gjenspeiler i et sitat til en av lederne:

”Vi er et globalt selskap som jobber for å ha et verdigrunnlag i alle land vi etablerer oss i. Samtidig er det viktig for oss å legge opp til et løp i Tyskland som passer til den kulturen som menneskene der er vant til å ha, med tanke på ledelse og kommunikasjon” (Leder 1, 2014).

På den ene siden kan Ifølge Roness (2005) organisasjonskulturen falle sammen og forsterke den formelle organisasjonsstrukturen, men også avvike fra denne. Trekk ved prosessen tyder også på at organisasjonskulturen på enkelte områder kan ha gjort prosessen mer komplisert. Dette gjelder særlig når de kulturelle forskjellene fremheves, da den skandinaviske ledelseskulturen er svært ulik den man finner i Tyskland. Dette skyldes at den norske ledelseskulturen har utviklet seg innenfor en institusjonell og kulturell kontekst som er forskjellig fra den man finner i Tyskland (Farooqui & Jordahl, 2007). Ut i fra beskrivelsene synes Toll AS å ha blitt utsatt for kulturelle trekk ut i fra Hofstede’s definisjon av begrepet. På en annen side i et institusjonelt perspektiv, hevder Hall (1986:6) at lederatferd kan være et resultat av nasjonal kultur, men det er institusjonene som former kulturen og selv blir formet som en del av den nasjonale kulturen. Dermed er det

nasjonens sosiale og politiske institusjoner som danner aksepterte normer og verdier og utviklingen av lederpraksiser innenfor en særegen kontekst (Trygstad & Hagen, 2007: 85). Det kan for eksempelvis være med og påvirke hvor mye en leder bestemmer selv, eller hvor mye de ansatte får være med på prosessen om å fatte beslutninger.

Dette kan vise i en retning av at forhold som maktutøvelse og endringer i omgivelser gir føringer på hvordan individer og grupper handler. Tidvis blir de påtvunget andre handlingsformer enn kulturen skulle tilsi. At noe handling er kulturelt betinget og annen handling er påført, innebærer en spenning som kan drive fram endring. Spenningsforholdet er preget av at kulturen tidvis legitimerer strukturen, tidvis ikke gjør det. Tidvis understøtter kulturen strukturen, tidvis ikke (Hennestad, 2010). Ledelsen synes å benytte seg organisasjonskulturen til å kunne påvirke den formelle strukturen for å oppnå vekst. Flere av lederne fortalte videre at kultur springer ut fra vurderinger og at de i større grad har tatt et helhetsgrep basert på mange vurderinger i selskapet. Det er de grunnleggende elementene som de ønsker å spre nedover i selskapet.

”Vi har lagt opp til en femte strategi innenfor vårt strategirammeverk. Dette kalles for ”A great place to work.” For å stimulere og beholde dyktige kollegaer må vi tiltrekke oss de beste i vår bransje. Dette er strategier som påvirker måten vi ønsker å skape et bra arbeidsmiljø. Den omfatter vurderinger av kultur og hele den biten” (Leder 6, 2014).

Leder 3 fortalte om at beslutningene som ble tatt kom som et resultat av et ønske om rask vekst for en ny kunde. Samtidig ansatte de en administrerende direktør i Tyskland, men som ansatte altfor mange selgere, noe som resulterte i en salgsavdeling med 11 selgere og en operativ avdeling med nesten 20 personer. Leder 3 mente dersom de 11 selgerne klart å gjøre jobben sin (noe de ikke gjorde), så hadde de aldri vært i stand til å levere til den operative avdelingen. Det er alltid viktig å ha et stabilt fundament for operasjoner og deretter en god balanse av andre egenskaper. Samme leder mente også at det var viktig at det er et klart ”interface” mellom drift, salg og andre områder, slik at man klarer å selge, ha faste rutiner, levere og følge opp leveransen til kunden.

”Intern kommunikasjon er nøkkelen for å lykkes. Vi tjener ikke penger på å selge noe vi ikke kan levere, eller om vi produserer ting som vi ikke kan selge (som det ikke er etterspørsel etter)” (Leder, 3).

Dette gjenspeiler en balansegang i en overordnet strategi og den relative betydningen av fordelene man kan oppnå ved standardisering - veid opp mot lokal tilpasning. Denne faktiske balansen kan påvirkes av mange faktorer. Fra et rasjonelt perspektiv vil man forvente at selskaper med en global strategi legger større vekt på intern konsistens og globale standarder for HRM – arbeidet (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 552).

5.5 Lokalt lederskap med riktig kompetanse

Det fremkommer også i intervjuene at man legger vekt på betydningen av lederskapet, og å ansette personer med riktig kompetanse, for å imøtekomme kulturelle forskjeller. De skandinaviske lederne mente at de gjorde en feil da de ikke kommuniserte tydligere med folk som kunne noe om ledelse i Tyskland. Da den tyske sjefen fikk slutte, satt de igjen med noen tyske avdelingssjefer. Lederne fortalte om at de i mye større grad burde snakket med disse tyske lederne med tanke på ledelse og forskjeller, samt trukket inn mer kompetanse enn det som ble gjort på forhånd.

”Det er åpenbart at vi ikke ansatte de personene som vi burde i Tyskland. Vi hadde for mye fokus på å ansette folk bare for å få opp antallet i Tyskland. Vi fokuserte ikke på hvilke typer tjenester eller hvilke personlige egenskaper som trengtes. Vi manglet en strategi og et mål for hvordan vi ville vokse frem” (Leder 3, 2014).

Ulike HRM – praksiser kan støtte oppunder utviklingen av en felles kultur og identitet i et multinasjonalt selskap (Lervik & Mercer, Traavik, 2014: 554). En hovedutfordring har vært å få det riktige lederskapet på plass med hensyn til kulturelle forskjeller, samt få de rette personene til å drive deres konsern i de landene de skal etablere seg i fremtiden. Ifølge Earley og Ang (2003) passer ikke alle mennesker til å arbeide med global ledelse. En viktig implikasjon av dette er at man bør foreta en nøye utvelgelse av egnede kandidater med utgangspunkt i en samlet vurdering av deres ledelsespotensial. I Tyskland ansatte Toll AS en “Country Manager” med lokal kompetanse om Tyskland og som har ledererfaring fra en stor tysk virksomhet. I tillegg har vedkommende en god kontakt med konsernledelsen. Flere av lederne mente derfor at det var viktig å ikke tenke på egen kulturell bakgrunn når man

ansetter en leder, slik at de nå ansetter ledere fra det landet de etablerer seg i. *“Dette kan spille begge veier, men er noe av det viktigste vi har gjort. Ledelse er alfa og omega og vil avgjøre resultatene”* (Leder 1, 2014).

Toll AS har for eksempelvis jobbet med utgangspunktet i den nordiske personalhåndboken. Det gjelder alt fra medarbeidersamtale, lønnsoppgjør og ledelsesutvikling. De har blant annet introdusert medarbeidersamtale, noe som ikke er vanlig i Tyskland. Dette er et forsøk på å balansere deres personalpolitikk i forhold til de kulturelle forskjellene. Leder 6 påpekte viktigheten av å kjenne til den tyske kulturen der lokal kunnskap og kompetanse om ledelse spiller en avgjørende rolle under slike prosesser. I begynnelsen hadde de som sagt et stort arbeid med å bytte ut deres personal. En for stor salgsavdeling som ikke stod i proporsjon i forhold den operative avdelingen.

”Vi gjorde på bakgrunn av det, en omorganisering. Jeg fikk hjelp av HR-manager i Tyskland fordi det var en komplisert prosess, da vi ikke kjente godt nok til den tyske kulturen på forhånd. Vi har derfor satt opp et kravprofil på hvordan lederskapet ser ut og hvilke kriterier vi ønsker å vektlegge i en leder ” (Leder 6, 2014).

Paul Evans beskriver lederutvikling i multinasjonale selskap som ”sosialt lim”. HRM – praksis spiller en viktig rolle i å skape samhold, felleskap og personlige nettverk i store, geografisk distribuerte selskaper (Lervik & Mercer Traavik, 2014:553). Et lignende tiltak er også blitt gjort i Toll AS. De har “mikset” sammen personer fra deres operative virksomhet i Norge og Sverige med de som sitter i den operative virksomheten i Tyskland. Slik kan folk kan jobbe med hverandre på tvers av kulturer. Toll AS har samtidig gjort en rekke tiltak for å imøtekomme kulturelle forskjeller og avstanden mellom konsernledelse, samt integrere de ulike enhetene inn i konsernet. De har gjennomført ledersamlinger med lederne i de europeiske landene, som på sikt vil bli koblet opp mot den nordiske virksomheten.

”Målet er fremover å samle alt under konsernet som helhet. Da må vi forstå hverandre. Jeg føler at man nedover i systemet får mer interesse for hverandres områder. Det hører til en ren businessstilnærming og en interesse for hverandres virksomhet”
(Leder 1, 2014).

Rent konkret kan for eksempel en norsk eller svensk leder jobbe sammen med den tyske landssjefen med ett og samme kundecase. Dette var ikke tilfellet tidligere. En tysk kunde kan

også kommunisere med den svenske landssjefen, eksempelvis med tanke på om dette er en kunde som kan brukes på tvers av landegrenser.

6 Konklusjon

6.1 Innledning

I det siste kapitlet vil jeg oppsummere hovedfunnene fra kapittel 5, samt presentere de viktigste elementene man må ta med i betraktningen når man beveger seg fra HRM innenfor en nasjonal kontekst, til å utvikle HRM- strategiske og HMS- praksiser i et multinasjonalt selskap. Avslutningsvis vil jeg si noe om videre forskning på feltet ” HRM i multinasjonale selskap.”

6.2 Hovedfunn

Jeg har i denne studien i lys av et komparativt perspektiv diskutert betydningen av i hvilken grad kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer påvirker HRM- arbeid i multinasjonale selskaper. Oppgavens hovedfunn er at i følgende modell synes å påvirke HRM-strategier og praksiser i Toll AS i en sterk grad:

Kulturelle forskjeller	Skandinavia	Tyskland
Maktavstand	Lav maktavstand med større grad av frihet og selvstendighet til medarbeiderne knyttet til å løse arbeidsoppgaver	Høy maktavstand mindre grad av frihet og selvstendighet til medarbeiderne knyttet til å løse arbeidsoppgaver
Kollektivism- Individualisme	Sterk likhetskultur med verdsetting og omsorg for medarbeiderne	Prestasjonsbasert kultur gjennom selvrealisering og resultater for medarbeiderne
Feminitet – Maskulinitet	Myke verdier i ledelse gjennom inkludering og deltakelse	Harde verdier i ledelse gjennom styring og hierarki

Institusjonelle forskjeller	Skandinavia	Tyskland
Institusjonalisering	Institusjonalisert samarbeidsledelse	Flere nivåer av hierarkier

Institusjoner	Framveksten av fagbevegelsen	Framveksten av utdanningssystemet
Utøvelse av ledelse	Forankret i demokratiske verdier som likhet samt i form av konsensus og medbestemmelse	Forankret i dannelse, kunnskap og autoritet

Denne modellen viser en foreklaring av at forskjeller i nasjonal kultur påvirker lederens og ansattes normer, verdier og forventninger samt påvirker hva som er sosialt legitimert atferd, og meningen som tillegges handlinger og symboler. Forskjeller i politiske, juridiske og formelle og uformelle institusjoner har som konsekvens at plikter og rettigheter i relasjonen mellom arbeidstaker varierer mellom land, noe som påvirker samarbeidsrelasjoner mellom ulike ansattgrupper i et selskap. Videre påvirker formelle institusjoner rammeverket som et multinasjonalt selskap må forholde seg til, enten det gjelder i arbeidsmarkedet, eller sluttmarkeder for produkter og tjenester. Kulturelle og institusjonelle faktorer påvirker dermed hvor attraktivt et land er i utenlandsetablering, og gir føringer for hvordan multinasjonale selskaper bør arbeide med HRM i vertslandet. De må til en viss grad tilpasse seg den lokale kulturen og institusjonelle forhold for å operere effektivt på tvers av andre kulturer (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 566).

Denne oppgavens problemstilling ble formulert som følgende: *Hvordan implementerer et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap ny organisasjonskultur i Tyskland og hvilke problemer som oppstår i den forbindelse?* Studien viser i retning av at både de norske og svenske lederne ønsker å implementere en felles skandinavisk organisasjonskultur i tråd med åpenhet og inkludering av alle ansatte i Tyskland. Dette kan tolkes som at Toll AS har et mindre fokus på lokalisering, og at man ser tegn på standardisering mot hovedkontoret eller en bestep praksis. Det er blitt fremhevet at Toll AS har kommet opp i et press som kommer både fra hovedkvarteret og dens nasjonale omgivelser. Dette presset kan i seg selv være et problem for Toll AS, der selskapet er blitt “fanget” i mellom dette presset. På den ene siden er Toll AS underlagt lokale trekk fra Skandinavia der HRM-praksiser blir bestemt og implementert på toppen, noe som gjør at datterselskapet i Tyskland blir underlagt et tvangstrekk basert på isomorfi fra den sentrale organisasjonen. På den andre siden er ikke

lokale trekk alltid like synlige for de skandinaviske lederne som Toll AS er underlagt. Det største problemet for Toll AS synes å være samspillet og motsetningene mellom en økende standardisering og lokale kulturforskjeller. Det fremkommer også i studien at Toll AS i stor grad sentraliserer sin HRM – aktiviteter på grunn av tvangsisomorfi, men samtidig forsøker å tilpasse aktivitetene slik at de justeres med den lokale konteksten, grunnet kulturelle og institusjonelle forskjeller.

Summen av dette gir mening til de opplevde problemer som har oppstått i Toll AS, og som har påvirket deres overordnede strategi for deres globale virksomhet. Toll AS satser på å utvikle en praksis som understøtter en overordnet global strategi og standardisering innen HRM. Det kan gi stordriftsfordeler, bygge det sosiale limet som støtter kunnskapsoverføringer mellom datterselskaper, og gi legitimitet knyttet til å følge globale standarder (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 566). Det vil i denne oppgaven ikke være mulig å konkludere med at enten den eller andre faktoren er utslagsgivende. Man kan dermed oppsumere ved å si at effektiv HRM i multinasjonale selskaper er å inkludere flere ledelsesperspektiver enn kun det strategiske og det rasjonelle perspektivet. Kulturelle og institusjonelle perspektiver gir indikatorer om hva som er viktig i forskjeller mellom land, men det er ikke alltid kartet stemmer med terrenget. Da må terrenget bestemme kursen videre (Lervik & Mercer Traavik, 2014: 566).

6.3 Forskning og veien videre

Ut ifra denne oppgaven vil man også kunne argumentere for noen områder den videre forskningen bør ta for seg. Det finnes i dag lite forskning som tar for seg fenomenet ledelse i multinasjonale selskaper og hvordan slike selskaper etablerer en felles organisasjonskultur på tvers av andre kulturer (Farooqui & Jordahl, 2007). Derfor vil det kunne være behov for videre forskning generelt på dette området.

Earley og Peterson (2004:101) har påpekt at en fundamental begrensning ved global ledelsesutvikling, som tar utgangspunkt i bevissthet omkring kulturell verdier, er at den ikke omfatter direkte kunnskap om interpersonlige interaksjoner. Dersom man skal klare å danne en felles organisasjonskultur på tvers av kulturelle ulikheter og ulike strategiske preferanser, vil det være utilstrekkelig med kun teoretisk innføring i ulike kulturelle verdier og modeller (Farooqui & Jordahl, 2007). Når et multinasjonalt selskap skal for eksempel implementere et HRM- tiltak, kan det vurdere i hvilken grad praksis som er brukt hjemme, kan overføres til

andre land. For eksempel kan multinasjonale selskap bruke Hofstedes maktavstanddimensjon til å planlegge kontrollsystemer eller selvrealisering, eller graden av kollektivismen til å bestemme belønning i et team (individ- eller gruppenivå). Selv om en komparativ dimensjonstilnærming er begrenset, er det et viktig utgangspunkt for et multinasjonalt selskap å analysere forskjeller og likheter mellom land. I tillegg til kulturdimensjoner er det viktig institusjonelle elementer som også påvirker HRM- strategi på tvers av land (Lervik og Mercer Traavik, 2014: 545). Sejersted (1997:49) hevder at slike spørreundersøkelser som Hofstede baserte på er vanskelig å tolke, men kan likevel være verdifulle supplement til historisk – institusjonelle undersøkelser.

I denne studien har ambisjonen vært mer å illustrere eller å belyse denne problemstillingen ettersom det manglet nok data til å forklare utfall her. Mens denne oppgaven hovedsakelig har sammenlignet forskjeller i kultur og institusjoner, har det som følge av etterpåklokskap vært interessant i større grad å stille de opp mot hverandre, dette som litteraturen beskriver som konkurrerende teorier (Roness, 1997:90). Avslutningsvis ville det også være interessant å sette den inn i en større kvantitativ forskningsstudie for å se om forventningene kan få støtte i større utvalg og eventuelt andre multinasjonale selskaper.

Litteraturliste

- Aaker, D.A. and Joachimstahler, E. (1999) *'The Lure of Global Branding'*. Harvard Business Review, vol. 77, no. 6, pp. 137-144.
- Aase, Olav & Lars, Glasbø. (2009). *Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner*. Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 2009 Vol 2 No. 1. s. 3-12.
- Adler, N. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston. MA: PWS – Kent Publishing Company.
- Adler, N. J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Grenness Tor. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aske, Stian. (2005). *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Norwegen – Deutschland. Eine Pilotstudie*. Bergen: Germanistisches. Institut, Universität in Bergen.
- Aubert, Vilhelm. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bartlett, C.A. og S. Ghoshal. (1995). *Transnational Management*. Chicago: Irwin.
- Bass, Bernard. M. (1981). *Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Berger, L. og Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality. A Treatise in Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bresman, H., J. Birkinshaw og R. Nobel. (1999). *Knowledge transfer in international acquisitions*. Journal of International Business Studies, 30(3): 439–462.
- Busch, T. og Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, Haldor. (1993). *Hvorfor har ikke det amerikanske ledelsesidealet fått gjennomslag i Tyskland?*. Bergen: LOS- senter Notat 9357.
- Byrkjeflot, Haldor og Halvorsen. (1997). *Ledelse og kunnskap – angloamerikanske og tyske kontraster*, ", i Byrkjeflot, Haldor (red.) *Fra styring til ledelse?* Bergen: Fagbokforlaget.

- Byrkjeflot, Haldor. (1999). *Modernisering og ledelse om samfunnsmessige betingelser for demokratisk lederskap*. Bergen: Polis.no.
- Byrkjeflot, Haldor. (2001). *The Nordic Model of Democracy and Management*. Bergen: Polis.no.
- Byrkjeflot, Haldor. (2003). *Nordic Management: from Functional Socialism to Shareholder Value*, in Czarniawska, Barbara and Guje Sevòn (eds). *The Northern Lights: Organization theory in Scandinavia*. LieberAbstrakt.
- Calori, R., Lubatkin, M., Philippe, Very., and Veiga, J.F. (1997). *Modelling the Origins of Nationally – Bound Administrative Heritages: A Historical Institutional Analysis of French and British Firms*. Connecticut: Institute of Operations Research and Management Sciences. *Organization Science*, Vol. 8. No. 6 (Nov. – Dec.), pp. 681-696.
- D'Andrade, Roy G. (1984). *Cultural meaning systems*. In *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*, ed. Richard A. Shweder and Robert A. Levine (pp. 88-119). Cambridge. UK: Cambridge University Press.
- Dahl, Øyvind. (2001). *Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendahl Forlag.
- Dahrendorf, Ralf. (1965). *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*. München.
- Dahrendorf, Ralf. (1967/1979). *Society and Democracy in Germany*. New York: W.W. Norton & Company.
- De Cieri, H., Cox, JW. & Fenwick (2006). *A review of international human resource management: integration, interrogation*. *Int J Manag Rev* 9 (4): 281-302.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160.
- Earley, P.C. og S. Ang. (2003). *Cultural Intelligence*. Stanford University Press.
- Earley, P.C. og R.C. Peterson. (2004). *The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager*. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1): 100–115.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. Los Angeles: SAGE.
- Farooqui, M., & Jordahl, A. (2007). *Utfordringer knyttet til ledelses- og organisasjons-utvikling i norske multinasjonale selskaper*. *Magma*, Årgang 10 - Nr. 1.
- Flyvbjerg, B. (2004) 'Five Misunderstandings about Case-study', in Seale, C., Gobo,

- G., Gubrium, J.F. and Silverman, D. (eds). *Qualitative Research Practice*, London: SAGE.
- Gooderham, P.N., O. Nordhaug og K. Ringdal. (1999). *Institutional and rational determinants of organizational. Human resource management in European firms*. *Administrative Science Quarterly* 44 (3): 507-532.
 - Gooderham, P. N., Nordhaug, o. (2001). *Are cultural differences on the decline?* *European Business Forum*, 8, 48-53.
 - Gooderham, P.N., D. Minbaeva og T. Pedersen. (2006). *Initiating social capital for knowledge transfer in the multinational corporation*. Paper presented at The First Conference on HRM and Knowledge-Related Performance, Copenhagen Business School, 21.–22. september 2006.
 - Hall, P. (1986). *Governing the Economy: The Politics of States Intervention in Britain and France*. Cambridge, UK: Polity Press.
 - Hall, P.A. og D.W. Soskice. (2001). *Varieties of capitalism. The Institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: University Press.
 - Hansen, M.T. (2002). *Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*. *Organizational Science*, 13(3):232–248.
 - Hartmann, Heinz. (1967). *Unternehmertum und Professionalisierung*. *Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft*, XXXIII: 515-540.
 - Hofstede, Geert. (1980). *Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?* *Organization Dynamics*, Summer, s.63-84.
 - Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind, third edition. Intercultural Cooperation and Its Importance of survival*. McGraw – Hill, United States of America.
 - Hofstede, G. and Søndergaard, M. (1993). *Transfer of Management Ideas to Eastern European Business Organizations*. Paper presented to the 11th EGOS Colloquium, Paris.
 - Hofstede, Geert. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 2. Aufl. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
 - Hofstede, Geert og Hofstede Gert Jan. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill, United States of America.
 - Hoffman, Andrew J. (1997). *From Hersey to Dogma. An Institutional History of Corporate Environmentalism*. San Francisco: New Lexington Press.

- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorman, P.W. and Gupta, V. (2004). *Leadership, Culture and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2. Utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen Hviid, Michael & Jensen Qvotrup, Sune. (2012). *Kvalitative utfordringer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kirkman, B.L., K.B. Lowe og C.B., Gibson. (2006). *A Quarter century of culture's consequences. A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework*. Journal of International Business Studies 37 (3): 285-320.
- Kohn, Melvin. (1987). *Cross-National Research as an Analytic Strategy*. American Sociology Association, Presidential Adress i Comparing Nations and Cultures Readings in a Cross-Disciplinary Perspective Inkeles, Alex og Masamichi, Sasaki (red.) Pentice Hall, United States of America.
- Knigge, Moritz Freiherr. (2004). *Spielregeln. Wie wir miteinander umgehen sollten*. Gustav Lübbe Verlag, Bergisch Gladbach.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju (2.utgave)*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lervik, Jon Erland; Traavik, Laura E. Mercer. (2014). *HRM i multinasjonale selskaper. I Strategisk HRM*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk. P. 537-566.
- Lessem, Ronnie and Neubauer, Fred. (1994). *European Management Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Levin, Morten, Nilsen, Tore, Ravn, Johan & Øyum, Lisbeth. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Luhmann, Niklas. (1989). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am main: Suhrkamp.
- McCreary, Edward A. (1964). *The Americanization of Europe: the impact of Americans and American business on the Uncommon Market*. Invo Garden City, New York: Doubleday & Company.
- McSweeney, Brendan. (2002). *The Essentials of Scholarship: A replay to Geert Hofstede*. Human Relations 2002 Vol 55 No11 s.1363-1372.
- Mikkelsen, Aslaug & Lauvdal, Thomas (red.). (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Nordisk Ministerråd. (2005). *Norden som global vinderregion. På sporet af den nordiske konkurrencemodell*. Årbog, 2005.
- North, D.C. (1991). *Institutions*. Journal of Economics Perspectives 5 (1): 97-118.
- Parsons, Talcott. (1969). "On the concept of influence." *Politics and social structure*. New York: Free Press.
- Pedersen, Margrethe. (2010). *HRM praksis i norske multinasjonale selskap: I hvilken grad benyttes den amerikanske HRM modellen?* Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Pike, K.L. (1967). *Language in relation to a unified theory of structure of human behavior*. (2. Utgave). Haag, Nederland: Mouton and Co.
- Ringdal, Kristen. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Repstad, Pål. (1998). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget Oslo.
- Ringer, Fritz K. (1992). *Fields of Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paul G. Roness. (1997). *Organisasjonsendringar*. Bergen: Fagbokforlaget
- Rokkan, Stein. (1970). *Cross-Cultural, Cross-Societal and Cross-Natinal Research i Comparing Nations and Cultures Readings in a Cross-Disciplinarry Perspective*. Inkeles, Alex og Masamichi, Sasaki (red.) Pentice Hall, United States of America.
- Roness, Paul G. (2005). *Statsvitarfaget og organisasjonsutforming*. I (red.) Døving, Erik og Åge Johnsen (2005): *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mecuri Media Forlag.
- Scheuch, Erwin K. (1987). *Theoretical Implications of Comparative Survey Reaserch: Why the Wheel of Cross-Cultural Methodology Keeps on being Reinvented i Comparing Nations and Cultures Readings in a Cross-Disciplinarry Perspective*. Inkeles, Alex og Masamichi, Sasaki (red.) Pentice Hall, United States of America.
- Schramm Nielsen, J., K.H. Sivesind og P. Lawrence (2004). *Management in Scandinavia: culture, context and change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Scott, Richard. (2014). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sejersted, Francis. (1993). *Demokratisk kapitalisme*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sejersted, Francis. (1997). "Lederskap og demokratisk kapitalisme - norsk industriledelse i et internasjonalt perspektiv", i Byrkjeflot, Haldor (red.) *Fra styring til*

ledelse? Bergen: Fagbokforlaget.

- Sivesind, Karl Henrik (1995) *The indispensable role of culture Comparative societal research*, 1995 No 15 s. 35.101.
- Sorge, A. (2005). *The Global and the Local: Understanding the Dialectics of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Spector, P.E. (2001). *An International study of psychometric properties of the Hofstede value survey module 1994. A comparison of individual and country/province level results*. Applied Psychology. An International Review 50 (2): 269-281.
- Storey, J. (1992). *Management of human resources*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management. A Critical Text*. Boston: Cengage Learning EMEA.
- Strand, Torodd. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur 2 utgave*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Sørhaug, Tian. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Tsai, W. og S. Ghoshal. (1998). *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. Academy of Management Journal, 41:464–476.
- Thagaard, Tove. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trompenaars, Fons og Hampden-Turner, Charles. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity in global business*. McGraw-Hill, New York.
- Trygstad, Sissel C., Hagen, Inger Marie. (2007). *Ledere i den nordiske modellen*. Fafos Rådprogram 2006-2008. Oslo: Fafo.
- Warner – Søderholm, G. (2013). *Beyond a literature review of Hall's context dimension. Scale development, validation & empirical findings within a Norwegian study*. International Journal of Business and Management 8 (10): 27-40.
- Weick, Karl. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Westney, D.E. (2005) *'Institutional theory and the multinational corporation'*, in Ghoshal, S. and Westney, D.E. (eds.) *Organization theory and the multinational corporation*, 2 utgave. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

- Whitley. (1999). *Divergent Capitalisms. The social structuring and change of business systems*. Oxford University Press, Oxford.
- Widerberg. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: En alternativ lærebok*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Yin, R.K. (2009). *Case study Research: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE.

Internettkilder

- Folkestad, Sigrid. (2014). *Ledelse i multinasjonale selskaper*. URL: <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/arkiv/2014/juni/ledelse-i-/> (Lesedato: 20.10.2014).
- Grennes, Tor. (2012). *På jakt etter en norsk ledelsesmodell*. URL: <http://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell> (Lesedato: 10.11.2013).
- Hennestad, Bjørn. (2010). *Kan bedriftskulturer ledes?* URL: <http://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes> (Lesedato: 21.10.2014).
- Hofstede, Geert. (2012). *Norway in Comparasion with Germany. The Hofstede Centre*. URL: <http://geert-hofstede.com/norway.html> (Lesedato: 6.6.2014).
- Kjøde, Arne & Jordahl, Atle. (2010). *Lederutviklingsprogram som virkemiddel for utvikling av kunnskapsdeling i norske multinasjonale selskaper*. URL: <http://www.magma.no/lederutviklingsprogram-som-virkemiddel-for-utvikling-av-kunnskapsdeling-i-norske-multinasjonale-selskaper> (Lesedato: 02.05.2014).
- Nøra, Stig. (2004). *Ledere fra annerledeslandet*. URL: <http://www.forskning.no/artikler/2004/november/1100525669.82> Lesedato: 29.04.2013).
- Utenriksdepartementet. (2010). *Regjeringens Tyskland- strategi. Handlingsplan for Tyskland*. Oslo: Utenriksdeparementet. URL: <http://www.regjeringen.no/upload/UD/Vedlegg/Tysklandstrategi.pdf> (Lesedato: 18.04.2013).
- Königlich Norwegische Botschaft. (2013). *Samhandelen mellom Norge og Tyskland*. URL: <http://www.norwegen.no/Norsk/Okonomi-og-naringsliv/Samhandelen-mellom-Norge-og-Tyskland/> (Lesedato: 28.05.2013).
- Statistiska centralbyrån. (2012). *Tyskland är Sveriges största handelspartner*. URL: http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/EU-star-for-mer-an-halften-av-den-svenska-utrikeshandeln-med-varor/ (Lesedato: 20.08.2014).

Upubliserte Kilder

- Hareid, Rita. (2009). *En presentasjon av kulturelle forskjeller. Oslo: Norsk-Tysk Handelskammer.*

Vedlegg / Appendiks

Intervjuguide

Spørsmål til lederne

I hvilken grad mener du kulturelle forskjeller med hensyn til ledelse:

1. Har et overordnet perspektiv?
2. Påvirker din rolle som leder i hverdagen? Eksempler?
3. Har betydelig påvirkning på beslutningsprosesser ?
4. Har påvirkningskraft i forhold til å nå bedriftens mål?
5. Ser til at ledere blir ansvarliggjort?

I hvilken grad mener du bedriften har siden etableringen i 2007 vært preget av forskjeller mellom norsk og tysk kultur:

1. Hatt god nok kunnskap om tysk kultur på forhånd i forhold til ledelse?
2. Opptrådt i tråd med norske forventninger i forhold til ledelse og kommunikasjon?
3. Tatt gode beslutninger for de valg som er blitt gjort i Tyskland?
4. Målsetningen om vekst?
5. Klart å prioritert kultur ?

I hvilken grad mener du bedriften har som helhet etter omorganiseringen 2012?

1. Forklarer tydelig hvorfor endringen er nødvendig for å nå målet? (rasjonell argumentasjon)
2. Forklarer hvorfor endringen er hensiktsmessig? (rasjonell argumentasjon)
3. Klarer å prioriterer kultur nå?
4. Sikrer seg at organisasjonen responderer på målkrav? (Legitimering).

Personlige tilleggsspørsmål til ledere som blir intervjuet.

Har du tenkt på noen helt åpne spørsmål til slutt – som kan belyse problemstillingen direkte.

For eksempel ved å:

Spørre hva de selv mener. Da kan du fange opp momenter du ikke har tenkt på.

1. Hvordan opplever du selv som leder spennet mellom norsk og tysk kultur?
2. I hvilken grad prøver du å imøtekomme og opptre i tråd med tysk kultur?
3. At det er samsvar mellom kravene bedriften stiller og egen kompetanse til å takle tysk kultur?
4. Hva er lederens viktigste oppgave i å lede en organisasjon i dag på tvers av andre kulturer?

. Er det noe jeg ikke har spurt om? Kan jeg ta kontakt senere?

Huskeliste:

Etabler intervjusituasjonen

- Fortell om prosjektet/anonymitet/ frivillig/ slette data etter bruk/ kan nekte å svare på spørsmål.
- Fortell om hvordan jeg tenker å bruke studien.
- Be om tillatelse. Avtal sitatsjekk.

Under intervjuet:

- Bruk intervjuguiden fleksibelt og etabler samtalen.
- Ikke vær redd for naive oppfølgingsspørsmål.
- Be om eksempler!!
- Balanser mitt ønske for å forstå min intensjon.
- Avslutt innen avtalt tidsrammer (bruke kort tid).
-

Rapportere fra intervjuet?

- Hold meg til det som er planlagt.
- Anonyme kilder forblir anonyme.

Aller kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 25250